

FLANDERSDC
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner

**Vlerick Leuven Gent
Management School**

the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Onderzoeksrapport

FASHIONATE ABOUT CREATIVITY

Isabelle De Voldere
Tine Maenhout
Marion Debruyne

November 2007

DE PARTNERS



Flanders DC, of voluit Flanders District of Creativity, is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit. Voor ons is ondernemingscreativiteit geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen creatief, welvarend en ambitieus te maken. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. Internationale contacten en netwerking
2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit
3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit
(in samenwerking met Vlerick Leuven Gent Management School)



Flanders Fashion Institute vzw werd in 1998 opgericht met de steun van de Vlaamse overheid. FFI is hét kenniscentrum voor de modesector in Vlaanderen. Het bevorderen van de tewerkstelling in de modesector en het promoten van mode uit Vlaanderen op de nationale en internationale scène behoren tot de prioritaire doelstellingen.



Creamoda is de kruispuntorganisatie bij uitstek van elke onderneming die in België actief is in de mode en kleding of confectie in ruime zin. Als federatie behartigt Creamoda de belangen van haar leden en is zo de stem van én voor de kleding- en confectiesector. Leden van Creamoda zijn de fabrikanten, ontwerpers, grossiers en agenten in de mode- en confectiebranche, importeurs van pret-à-porter met zetel in België.



De Belgische federatie van de textielindustrie (voormalig Febeltex) en de Belgische federatie van de hout- en meubelindustrie (voormalig Febelhout) bundelden hun krachten en vormen sedert 1 januari 2007 de federatie Fedustria. Hoofddoel is de ondernemingen van beide sectoren bij hun succesvolle ontwikkeling te helpen door vrijwaring en versterking van hun competitiviteit. Dit gebeurt door op te treden als vertegenwoordiger van de textielsector en de hout- en meubelindustrie, door een nog actievere verdediging van de gemeenschappelijke belangen van de aangesloten bedrijven, door een nog ruimer aanbod van gespecialiseerde diensten, door het creëren van een gemeenschappelijke vormings- en ontmoetingsplaats voor de leden en door een accurate en snelle informatieverstrekking.



Met steun van de
Vlaamse overheid



INHOUD

VOORWOORD	8
SAMENVATTING	9
INLEIDING	15
DEEL I: DE CREATIEVE INDUSTRIE IN VLAANDEREN	17
1. Wat?	18
2. Maatschappelijke context	19
3. Productiewaardeketen	20
3.1. Strategische groepen	20
3.2. Kerncreatieve schakels	23
DEEL II: DE MODE-INDUSTRIE IN VLAANDEREN	25
1. Waardeketen in de mode-industrie	26
2. Ontwerp	28
2.1. Creativiteit in de Vlaamse mode-industrie: een korte geschiedenis	28
2.2. Beschrijving van de schakel	30
2.3. Knelpunten voor verdere ontwikkeling	36
3. Patroontekenaars	40
4. Fabrikanten van modeartikelen	41
4.1. Afbakening sector	41
4.2. Macro-economische beschrijving	42
4.3. Evolutie in de sector gekaderd: oorzaken	46
4.4. Evolutie in de sector gekaderd: antwoorden	48
4.5. Knelpunten voor verdere ontwikkeling	53
5. Productie en toelevering van stoffen	56
5.1. Afbakening sector	57
5.2. Macro-economische beschrijving	57
5.3. Evolutie in de sector gekaderd: oorzaken	61
5.4. Evolutie in de sector gekaderd: antwoorden	63
5.5. Knelpunten voor verdere ontwikkeling	65

6. Groothandel in modeartikelen	68
6.1. Afbakening sector	68
6.2. Macro-economische beschrijving	68
6.3. Evoluties in de sector	70
7. Kleinhandel in modeartikelen	73
7.1. Afbakening sector	73
7.2. Macro-economische beschrijving	74
7.3. Evoluties in de sector	76
7.4. Knelpunten voor ontwikkeling	79
8. Consument	80
8.1. Uitgaven aan modeartikelen	80
8.2. Consumentengedrag	81
9. De mode-industrie in Vlaanderen economisch gekaderd: samenvatting	82

DEEL III: INNOVATIE IN DE MODE-INDUSTRIE **83**

1. Inleiding	84
1.1. Innovatiebegrip nader toegelicht	84
1.2. Innovatie en de creatieve industrie	85
1.3. Innovatie in de mode-industrie	85
2. Twee creatieve golven	86
3. De eerste creatieve golf	87
3.1. Omschrijving	87
3.2. Kritische succesfactoren voor productinnovatie in de eerste creatieve golf	87
4. De tweede creatieve golf	93
4.1. Omschrijving	93
4.2. Evolutie tweede creatieve golf	94
4.3. Kritische succesfactoren voor productinnovatie in de tweede creatieve golf	95
5. Twee creatieve golven, twee groepen consumenten	108
5.1. Consumenten en innovatie	108
5.2. Consumenten en mode	110

DEEL IV: LEERLESSEN VAN DE MODE VOOR DE VLAAMSE ECONOMIE	113
1. De creatieve industrie versus de niet-creatieve industrie	114
2. Innovatieprocessen in de mode-industrie versus innovatie in de niet-creatieve industrie	116
2.1. Inspiratie uit de creatieve industrie?	116
2.2. Inspiratie uit de mode-industrie	116
2.3. Eerste creatieve golf	117
2.4. Tweede creatieve golf	119
2.5. Twee creatieve golven, twee groepen consumenten	121
 SLOTBESCHOUWINGEN	 123
 BIBLIOGRAFIE	 127

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1	Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen, aantal actieve ondernemingen	42
Tabel 2	Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen: aantal werknemers	43
Tabel 3	Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde	44
Tabel 4	Verschillen in kost van productie	46
Tabel 5	Belang van buitenlandse productie in totale omzet kledingfabrikanten	49
Tabel 6	Evolutie delokalisatiebestemming	50
Tabel 7	Invloed van delokalisatie op activiteiten in België	51
Tabel 8	Productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, aantal ondernemingen	58
Tabel 9	Productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, aantal werknemers	58
Tabel 10	Productie en toelevering van technisch, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde	59
Tabel 11	Vergelijking in loonkost in de textielindustrie, 2004	61
Tabel 12	Verdeling van de toegevoegde waarde in België en de Europese Unie	65
Tabel 13	Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, aantal ondernemingen en zelfstandigen	69
Tabel 14	Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, aantal werknemers	69
Tabel 15	Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde	70
Tabel 16	Kleinhandel in modeartikelen, aantal ondernemingen en zelfstandigen	74
Tabel 17	Kleinhandel in modeartikelen, aantal werknemers	75
Tabel 18	Kleinhandel in modeartikelen, omzet en toegevoegde waarde	75
Tabel 19	Aanbod van kleding- en schoenenzaken	76
Tabel 20	Gemiddelde uitgaven van een Belgisch gezin aan modeartikelen	80
Tabel 21	Zara's Supply Chain	103

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1	Van creativiteit tot symbolische meerwaarde	18
Figuur 2	Consumenten en symbolische meerwaarde	18
Figuur 3	De productiewaardeketen van de creatieve industrie	20
Figuur 4	Strategische groepen in de creatieve industrie	21
Figuur 5	Strategische groepen de creatieve industrie - schillenmodel	22
Figuur 6	Creatieve input van kerncreatieve schakels in de mode-industrie	23
Figuur 7	Waardeketen van de Vlaamse mode-industrie	26
Figuur 8	Productfocus bij de Vlaamse ontwerpers	32
Figuur 9	Ritme mode-industrie zomercollectie	34
Figuur 10	Ritme mode-industrie wintercollectie	00
Figuur 11	Export van modeartikelen, 1995-2005	45
Figuur 12	Invoer van modeartikelen	48
Figuur 13	Kop-staart strategie bij fabrikanten modeartikelen	49
Figuur 14	Export van technisch, interieur- en kledingtextiel	60
Figuur 15	Veranderend relatief belang van de productgroepen in de textielindustrie	64
Figuur 16	Directe versus indirecte aankoop	71
Figuur 17	Veranderd inkoopmodel bij Amerikaanse, Engelse en Duitse handelaars	72
Figuur 18	Werkgelegenheid en toegevoegde waarde in de Vlaamse mode-industrie anno 2005	82
Figuur 19	Innovatie en de creatieve industrie	85
Figuur 20	2 creatieve golven in de mode-industrie	86
Figuur 21	Creatieve input eerste creatieve golf in de mode-industrie	88
Figuur 22	Productieproces tweede creatieve golf in de mode-industrie	93
Figuur 23	Evolutie tweede creatieve golf	94
Figuur 24	Input creatieve schakel tweede creatieve golf	95
Figuur 25	Tweede creatieve golf: inspelen op trends	97
Figuur 26	Tweede creatieve golf: creatie eigen trends	100
Figuur 27	Kleinhandel, van ondersteunend naar kerncreatief	106
Figuur 28	Nieuwe productadaptatie	108
Figuur 29	Consument mode-industrie	110
Figuur 30	Productieproces creativiteit	116
Figuur 31	Creativiteit centraal in het productieproces	117
Figuur 32	Introdactie van creativiteit in het productieproces	118
Figuur 33	Introdactie van creatieve schakel in het productieproces	120
Figuur 34	Toekomstige consument	121

VOORWOORD

De modesector in Vlaanderen economisch in kaart brengen was de onderzoeksoopdracht die voor ons lag in dit project. Een eenvoudige opdracht was het niet, te beginnen met het juist definiëren van wat de modesector omvat en niet omvat. Economisch in kaart brengen betekent ook economische cijfers geven. Deze laatste waren voor sommige deelsectoren nauwelijks voor handen, voor andere deelsectoren in meerdere versies beschikbaar. Ook hier was het een onderzoeksuitdaging om de beschikbare cijfers juist te doorgronden en ontbrekende cijfers waar mogelijk aan te vullen. Het bekomen cijfermateriaal kon worden onderbouwd dankzij een grondige literatuurstudie, een rondetafelgesprek georganiseerd door het Flanders Fashion Institute en een aantal diepgaande interviews.

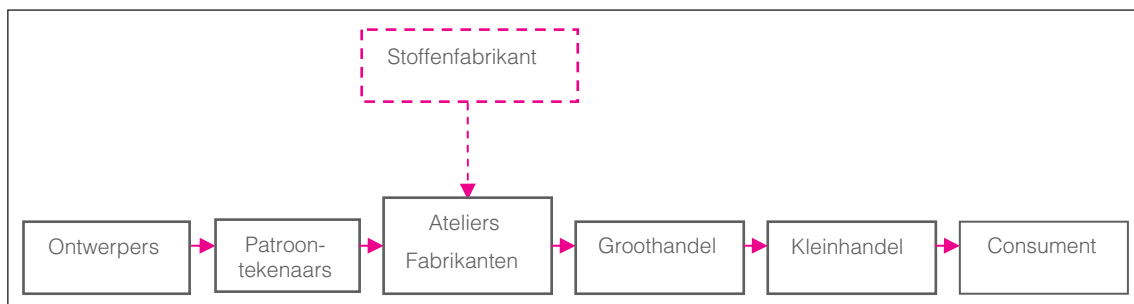
Graag willen we dan ook de verschillende partners bedanken die meegewerkt hebben om deze opdracht zo goed mogelijk te realiseren. In eerste instantie onze opdrachtgevers Flanders DC, Flanders Fashion Institute, Creamoda en Fedustria, die niet enkel de financiële middelen ter beschikking stelden, maar ook hun informatie, kennis en inzichten in de sector met ons deelden tijdens verschillende momenten van overleg gedurende dit project. Daarnaast willen we ook de verschillende mensen uit het bedrijfsleven danken voor hun bereidwillige medewerking aan dit rapport. In eerste instantie zijn dit de personen uit diverse ondernemingen in de mode-industrie die tijdens interviews hun ervaringen in de sector met het onderzoeksteam deelden. Ten tweede bedanken FFI en wij ook de ontwerpers die hun medewerking hebben verleend aan de studie en de enquête die werd rondgestuurd hebben ingevuld. Voor deze studie werd de responsgraad vereist voor statistisch relevante uitspraken niet gehaald, maar we hopen samen met FFI dat deze studie alvast voldoende materiaal bevat om alle ontwerpers te overtuigen van de meerwaarde van dergelijk onderzoek voor hen, zodat in de toekomst op nog meer respons mag gerekend worden als hieraan een vervolg wordt gegeven.

We zijn er van overtuigd dat dit rapport voor u als lezer vele nuttige elementen bevat, zij het een duidelijker begrip van de modesector en zijn recente ontwikkelingen in Vlaanderen, zij het relevante leerlessen voor andere sectoren in Vlaanderen die met gelijkaardige uitdagingen geconfronteerd worden. We wensen u alvast veel leesplezier.

SAMENVATTING

De mode-industrie is een sector die de laatste decennia geëvolueerd is tot een echt globale industrie. De waardeketen van de industrie is wereldwijd herschikt, waarbij elke schakel in de waardeketen op die locatie in de wereld wordt uitgevoerd waar zich de beste condities voor die activiteit voordoen. Ook binnen de Vlaamse grenzen is de mode-industrie niet ontsnapt aan deze herschikking. Er wordt niet langer geconcentreerd op basis van factoren of efficiëntie, maar meer en meer wordt de weg ingeslagen van concurrentie op basis van specialisatie, creativiteit en innovatie.

De waardeketen van de mode-industrie loopt van modeontwerper tot consument. Doorheen het productieproces wordt de creatieve input van de ontwerper omgezet tot draagbare kledingcollecties met symbolische meerwaarde.



Ontwerper

Aan het begin van de waardeketen van de mode-industrie staat de modeontwerper. Een modeontwerper ontwerpt kleding, schoenen en accessoires voor vrouwen, mannen en kinderen. Hij noteert ideeën, schetst aanwijzingen op papier, kiest kleuren en stoffen, drapeert gekozen stoffen op een levend model en geeft richtlijnen voor de praktische realisatie.

In Vlaanderen zijn twee soorten ontwerpers werkzaam: ontwerpers die 'anoniem' collecties ontwerpen en zij die onder eigen naam collecties ontwerpen. Sommige ontwerpers combineren beide en ontwerpen zowel onder eigen naam als in opdracht van derden.

Een ontwerper kan in Vlaanderen een statuut als zelfstandige aannemen, in loondienst werken of een eigen onderneming oprichten. De schaal waarop ontwerpers werken en de ondernemingsstructuur die ze daarvoor gebruiken kan erg variëren. Soms levert de onderneming of ontwerper een dienst/product af aan de andere schakels in de keten (business-to-business). Er zijn ook ondernemingen of ontwerpers die de volledige waardeketen in eigen beheer hebben (business-to-consumer).

Hoeveel ontwerpers juist werkzaam zijn in België is niet bekend. In België zijn geen officiële werkgelegenheidsstatistieken beschikbaar op het niveau van beroepen. Slechts een minderheid van ontwerpers werkt op zelfstandige basis, de meeste ontwerpers werken binnen de structuur van ondernemingen. Ongeveer drie op de vier Vlaamse modeontwerpers onder eigen naam is actief in het ontwerpen van kleding. Binnen deze groep ontwerpt ongeveer 73% voornamelijk kleding voor vrouwen.

Wat de toekomstige ontwikkeling van deze schakel betreft, identificeert dit rapport een aantal knelpunten die de nodige aandacht vragen: creativiteit is niet altijd verzoenbaar met economische wetmatigheden – het blijkt een moeilijke balans in elke sector in de creatieve industrie, er is een gebrekkige bedrijfseconomische kennis aanwezig bij ontwerpers, de ontwerpschakel heeft een moeilijke financiële structuur, er is maar weinig geschikt personeel en ten slotte is er een kleine lokale afzetmarkt

Patroontekenaars

Om de creatieve input van de ontwerper om te zetten tot producten die daadwerkelijk op de markt kunnen gebracht worden, moet deze verwerkt worden tijdens het productieproces. Patroontekenaars zorgen voor de vertaling van de creatieve input naar een hanteerbaar model dat voor industriële productie kan gebruikt worden. Momenteel is in Vlaanderen een groot structureel tekort aan gekwalificeerde patroontekenaars.

Fabrikanten van modeartikelen

Op basis van de input die gegeven wordt door de ontwerper (voor schoenen en modeaccessoires) of patroontekenaar (voor kleding), begint de (industriële) productie van de diverse modeartikelen.

In de productie van modeartikelen waren in Vlaanderen in 2005 ongeveer 1.850 ondernemingen actief. Het grootste aantal van deze ondernemingen stelde geen personeel tewerk (71%). Maar ook binnen de groep van ondernemingen die personeel tewerkstelden, overheersten kleine ondernemingen. De productie van modeartikelen heeft aldus een uitgesproken KMO-karakter.

Tussen 1995 en 2005 gingen ongeveer 13.000 banen of 65% van de toenmalige tewerkstelling verloren. Over diezelfde periode nam de toegevoegde waarde met slechts 2% toe. In 2005 waren nog ongeveer 9.000 personen actief in de sector en werd een toegevoegde waarde van ongeveer € 510 mio gerealiseerd. De tewerkstellingsevolutie is in de periode 1995-2005 in grote mate het gevolg van een strategie van koerswijziging.

De belangrijkste oorzaken van de negatieve evolutie in deze sector in Vlaanderen liggen bij de zware concurrentiële druk vanuit lageloonlanden en het vrijmaken van de handel.

Ondernemingen in Vlaanderen hebben diverse strategieën ontwikkeld om in te spelen op bovenstaande bedreigingen zoals strategische delokalisatie (evolutie naar kop-staart bedrijven), de gespecialiseerde nichestrategie of een toename van de (logistieke) dienstverlening (flexibiliteit en betere time-to-market).

Knelpunten die een verdere ontwikkeling van de sector in Vlaanderen in de weg kunnen staan zijn het gebrek aan geschikt personeel, de scheiding van creatie en productie in Vlaanderen en de oneerlijke concurrentie vanuit China.

Productie en toelevering van stoffen

Binnen de mode-industrie drukken stoffen een niet te onderschatten stempel op de trends en ontwikkelingen.

In 2005 waren 1.835 ondernemingen actief in de productie en toelevering van stoffen voor technische, interieur- en kledingtoepassingen. Ongeveer 600 ondernemingen produceren en leveren specifiek aan de mode-industrie. Daarvan zijn er ongeveer 70 actief in de productie, de rest in de groothandel.

In 2005 waren ongeveer 11.300 personen actief in de schakel van de productie en toelevering van technisch, interieur- en kledingstoffen. Ongeveer 3.700 personen zijn specifiek werkzaam voor de mode-industrie.

De omzet die ondernemingen in de productie en toelevering van stoffen voor de mode-industrie realiseerden wordt geraamd op ongeveer € 950 mio, de toegevoegde waarde wordt geschat op € 180 mio.

Het laatste decennium ondervond ook deze sector zware concurrentiële druk vanuit lageloonlanden, maar de laatste jaren wegen ook de stijgende energie- en milieukosten op het concurrentievermogen van de Vlaamse producenten van stoffen.

De strategieën die de Vlaamse ondernemingen ontwikkeld hebben om hieraan te beantwoorden zijn vooral een toespitsing op de productie van technische stoffen en de ontwikkeling van gespecialiseerde nichestrategieën in kledingtextiel (speciale stoffen, topkwaliteit).

Knelpunten die een verdere ontwikkeling van de sector in Vlaanderen in de weg kunnen staan zijn het slechte imago van de sector, een gebrek aan geschikt personeel, de verhouding van de mode-industrie en textielindustrie en oneerlijke concurrentie.

Groothandel in modeartikelen

In 2005 waren ongeveer 3.750 ondernemingen actief in de handelsbemiddeling en groothandel van modeartikelen. Samen telden zij ongeveer 6.500 werknemers.

De omzet van de handelsbemiddeling en groothandel is tussen 1996 en 2005 gestegen met 27%, tot € 2,3 miljard. In diezelfde periode verdubbelde de toegevoegde waarde van deze schakel, van € 291 mio tot € 582 mio.

De belangrijkste evoluties in de tak van de groothandel zijn de globalisering van de waardeketen, de directe versus indirecte aankoop en het veranderde ritme van de mode-industrie.

Kleinhandel

Via de kleinhandel worden kledij, schoenen en andere modeartikelen verkocht aan de eindconsument. De laatste jaren overstijgt de kleinhandel steeds meer zijn puur functionele rol van modeartikelen distribueren aan de eindconsument. De kleinhandel draagt in de mode-industrie meer en meer bij tot de creatie van symbolische meerwaarde en evolueert aldus steeds meer naar de kerncreatieve industrie.

In 2005 waren 9.075 ondernemingen actief in de kleinhandel van modeartikelen. Tweederde van deze ondernemingen zijn kledingwinkels. Het aantal werknemers is tussen 1995 en 2005 gestegen van 21.000 tot 26.000, een stijging van bijna 24%. De omzetgroei is kleiner dan in de groothandel. Tussen 1996 en 2005 was er een toename met 11%, tot ruim E 2 miljard. De toegevoegde waarde van de kleinhandelaars in modeartikelen bedroeg E 644 mio in 2005, een toename met 35% ten opzichte van 1996.

De belangrijkste evolutie in de tak van de kleinhandel is duidelijk het stijgend belang van symbolische meerwaarde. Dit maakt dat in dit rapport de kleinhandel beschouwd wordt als een kerncreatieve schakel in de waardeketen van de mode-industrie.

Een knelpunt die de ontwikkeling van de schakel in de weg kan staan is de productgedreven strategie die nog binnen de schakel overheerst. Kleinhandelaars moeten meer en meer naar een marktgedreven strategie evolueren.

Consument

Aan het einde van de waardeketen staat de consument. In 2005 gaf een Belgisch gezin gemiddeld bijna € 1.570 uit aan de aankoop van modeartikelen. Dit is ongeveer 5% van het totale huishoudbudget. Sinds 1996 is het aandeel van modeartikelen in het huishoudbudget constant afgenomen.

Innovatie in de mode-industrie

Innovatie speelt een belangrijke rol in de mode-industrie. Innovatie is een proces. Het is het uitwerken van creativiteit zodat creativiteit concreet en bruikbaar wordt. Typerend aan sectoren in een creatieve sector als de mode-industrie is dat er in hoge mate innovaties op de markt worden doorgevoerd. En dit ritme komt deze laatste jaren steeds hoger te liggen.

In de mode-industrie worden twee verschillende creatieve golven onderscheiden. Binnen beide golven verlopen innovatieprocessen op een zeer specifieke manier. De eerste creatieve golf bestaat uit ondernemingen die instaan voor de productie van producten die erg vernieuwend zijn op de markt. Deze meestal kleine groep wordt gevolgd door een grotere groep die de ideeën van de eerste golf overnemen en ook op de markt brengen, al dan niet met aanpassingen. Het innovatieproces is in beide golven duidelijk anders gestructureerd, waardoor de kritische succesfactoren om innovatie succesvol te laten verlopen binnen ondernemingen, in elk van beide golven anders zijn:

Kritische succesfactoren eerste creatieve golf:

- Creatieve schakel staat centraal: in de eerste creatieve golf staat de creatieve schakel centraal. De andere schakels van de keten zijn er ten dienste van deze schakel. Creatieve input is daarbij onaantastbaar in de mate dat het productieproces en het ritme van de industrie dit toelaat.
- Gespecialiseerde partners voor productie: een van de schakels in de waardeketen is de schakel van de productie. Deze schakel is gespecialiseerd in de productie van hoog innovatieve producten.
- Productiestructuur is aangepast aan innovatieritme eerste creatieve golf: door de productiestructuur van de keten uit de eerste creatieve golf wordt ingespeeld op het innovatieritme in de eerste creatieve golf, namelijk 2 collecties per jaar op de markt brengen.
- Gespecialiseerde handelszaken: gespecialiseerde handelszaken staan in voor de verkoop van de producten uit de eerste creatieve golf.

Kritische succesfactoren tweede creatieve golf:

- Daar waar de creatieve schakel bij de eerste creatieve golf centraal staat, spelen bij de tweede creatieve golf ook de andere schakels een zeer belangrijke rol in de vermarkting van de producten. Daarbij komt dat bij ondernemingen uit de eerste creatieve golf de creatieve input onaantastbaar is. Bij ondernemingen uit de tweede creatieve golf is de creatieve input flexibel. Dit is nodig omdat op snel evoluerende trends wordt ingespeeld.
- De bedrijfsstructuur van ondernemingen is aangepast aan het innovatieritme binnen de tweede creatieve golf, dat hoger ligt dan bij de eerste creatieve golf. Dit vraagt om een aangepast productieproces.
- De handelszaken die de producten van de tweede creatieve golf verdelen, stappen mee in het innovatieverhaal door intensief aan diensteninnovatie te doen. Dit was vroeger minder het geval.

Verschillende groepen consumenten reageren op beide golven. Er zijn consumenten die reageren op wat de eerste creatieve golf op de markt brengt en wat de tweede creatieve golf op de markt brengt:

- De consument van de eerste creatieve golf heeft selectiecriteria die toelaten om op super innovatieve modeproducten te reageren. Deze groep wordt in de industrie ook wel als 'fashionista's' bestempeld.
- De consument van de tweede creatieve golf heeft andere selectiecriteria. Hij reageert niet op de producten die de eerste creatieve golf op de markt zet, maar volgt het ritme en de producten van de tweede creatieve golf.

Ondanks de duidelijke verschillen, stellen we vast dat de kloof tussen beide golven steeds kleiner wordt.

De **textiel- en kledingindustrie** heeft eeuwenlang in België – en dan vooral in Vlaanderen – een zeer belangrijke economische rol gespeeld. Tot voor de jaren '80 wordt hier echter niet direct het woord 'mode' aan gekoppeld. Kleding en stoffen van Belgische makelij worden vooral als kwaliteitsvol en betrouwbaar aanzien. Creativiteit was niet expliciet aanwezig. Belgische ontwerpers worden gezien als buitengewoon goede ambachtsmensen, maar niet als 'ontwerpers' (De Rycke, Van de Veire, 2000).

Maar in de jaren '60 worden de eerste kiemen gelegd om hier verandering in te brengen. In 1963 wordt de modeafdeling in de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten van Antwerpen opgericht, waar creativiteit centraal staat in de opleiding. In de jaren '80 wordt het belang van creativiteit verder onderstreept in het Textielplan, opgericht als antwoord op de diepe economische crisis waarin de textiel- en kledingindustrie zich sinds de jaren '70 bevindt ten gevolge van de oliecrisis en de zware concurrentiële druk vanuit lageloonlanden. Een belangrijke factor in het Textielplan is de kaart van de creativiteit die getrokken wordt. Creativiteit wordt naast innovatie als een mogelijk reddingsmiddel gezien voor de industrie. Aldus wint creativiteit steeds meer aan belang in de Belgische kledingindustrie. Na de succesvolle marketingcampagne rond het logo '**Mode, dit is Belgisch**' en de eerste successen van jonge eigenzinnige Vlaamse ontwerpers, wordt België internationaal meer en meer op de modekaart gezet. Zo evolueert de sector in Vlaanderen duidelijk meer en meer naar de **creatieve industrie**, waar creativiteit de centrale input vormt in het productieproces (Maenhout et al., 2006).

Ondanks deze boeiende evolutie is de mode-industrie in Vlaanderen tot op heden nooit in zijn totaliteit vanuit een economisch standpunt doorgelicht. Dit is dan ook de opzet van voorliggend rapport.

In **deel I** wordt ingezoomd op het gegeven 'creatieve industrie' en de maatschappelijke context die het voor de mode-industrie in Vlaanderen mogelijk gemaakt heeft te evolueren naar een creatieve industrie.

In **deel II** wordt het productieproces in de mode-industrie geëxpliciteerd, om vervolgens de verschillende schakels in dit productieproces economisch door te lichten. Voor zover beschikbare data dit toelaten wordt nagegaan wat de sector op dit ogenblik betekent in de Vlaamse economie en hoe deze over het laatste decennium geëvolueerd is. Deze cijfers worden vervolgens gekaderd en mogelijke knelpunten voor de verdere ontwikkeling van de sector worden aangegeven. Dit alles wordt geïllustreerd met diverse voorbeelden uit de Vlaamse mode-industrie.

In **deel III** wordt specifiek ingegaan op het gegeven van innovatie in de mode-industrie. De mode is zeer afhankelijk van creativiteit en innovatie. Ontwerpers brengen minstens twee collecties per jaar op de markt en de volledige waardeketen staat mee in voor de productie en verkoop ervan. Door na te gaan hoe creativiteit vermarkt wordt, en hoe met andere woorden innovatieprocessen verlopen, wordt duidelijk wat de meest relevante strategieën zijn om innovatie succesvol te maken. Om theorieën uit deel III te illustreren worden een viertal gevallenstudies besproken van ondernemingen actief in de mode-industrie: twee Vlaamse ondernemingen (BVBA 32 en JBC) en twee internationale ondernemingen (Zara en H&M).

Met enkele interessante leerlessen voor sectoren die buiten de sector van de creatieve industrie vallen, sluit **deel IV** dit rapport af.

DEEL I DE CREATIEVE INDUSTRIE IN VLAANDEREN

117

In de creatieve industrie vormt creativiteit de basisgrondstof in een productieproces dat volledig in het teken staat van de verwerking van deze creativiteit. Doorheen dit proces wordt de creativiteit verwerkt tot goederen en diensten met een bepaalde creatieve meerwaarde, ook wel **'symbolische meerwaarde'** genoemd (Maenhout et al., 2006).

Figuur 1 Van creativiteit tot symbolische meerwaarde

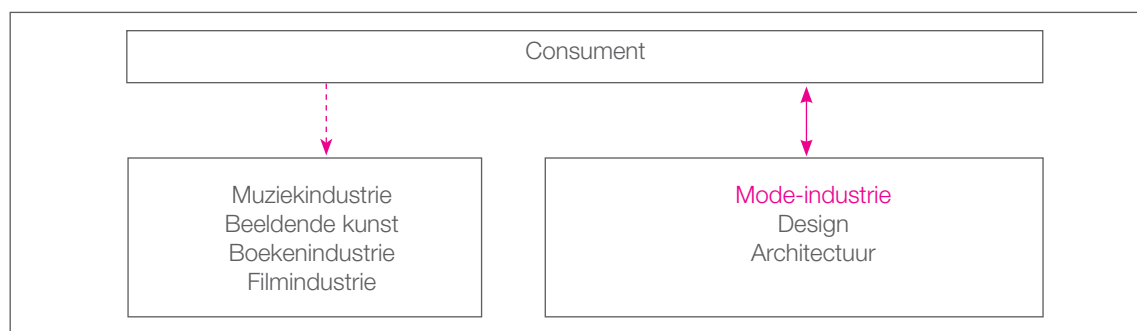


Bron: Maenhout et al., 2006

Symbolische meerwaarde is net als functionele en economische meerwaarde een toegevoegde waarde aan een product of dienst (Towse, 2000). Het verschil is dat symbolische meerwaarde eerder een 'gevoelswaarde' is. Dit soort waarde 'symboliseert' een bepaald gevoel of een bepaalde gedachte. In de mode bijvoorbeeld staat het design van een jurk voor een esthetische beleving van die jurk. Als men de jurk draagt sluit men zich aan bij een modebeeld (Rutten, 2000). Het zijn dus niet zozeer functionaliteit of praktisch nut die als belangrijkste reden gelden waarom consumenten een product uit de creatieve industrie kopen, maar eerder een subjectief gevoel dat voor elke consument verschillend kan zijn (Maenhout et al., 2006).

Symbolische meerwaarde vormt in de mode-industrie een bijzonder gegeven. Vooral omdat elke consument tegen wil en dank met mode geconfronteerd wordt. Dit is niet voor alle creatieve industrieën zo.

Figuur 2 Consumenten en symbolische meerwaarde



Muziek, beeldende kunst, boeken enzovoort zijn producten waarbij consumenten de keuze hebben of ze met deze vormen van creativiteit geconfronteerd willen worden of niet. Bij mode – maar ook bij architectuur en design – ligt dit anders. Met producten uit deze groepen van de creatieve industrie wordt de consument altijd geconfronteerd omdat ze onvoorwaardelijk deel uit maken van de maatschappij waarin de consument beweegt. Vandaar ook dat de rol van symbolische meerwaarde in de mode-industrie niet onderschat kan worden.

2 | MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

De creatieve industrie is in Vlaanderen een snel groeiende sector. In 2003 waren er 55.557 werknemers actief in deze sector, goed voor een aandeel van 1,36% in de Vlaamse economie. Sinds 1995 steeg het aantal werknemers in de Vlaamse creatieve industrie met 3% per jaar. Dit staat tegenover een stijging van slechts 0,6% in de totale werkgelegenheid (Maenhout et al., 2006). Deze succesvolle evolutie is voor een groot deel te verklaren door de economische en maatschappelijke context waarin de sector zich bevindt.

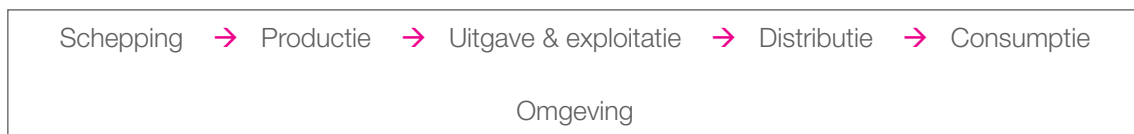
In Vlaanderen – net zoals in de meeste Westerse economieën – wordt het consumptiepatroon steeds meer bepaald door consumenten die zich in de top van de Maslow-piramide bevinden. Alle onderliggende behoeften zijn reeds bevredigd en de consument zoekt naar méér. De markt van de massaconsumptie heeft plaatsgemaakt voor de **emotiemarkt**, waar diversiteit en verpersoonlijking van goederen centraal staat (Piët, 2003). De hedendaagse consument gaat niet meer op zoek naar wat de rest van de massa wilt, maar koopt producten of diensten op de emotiemarkt omdat ze aan bepaalde emotionele behoeften beantwoorden, als groep of als individu. Het gaat hierbij niet zozeer om die emotie op zich, maar vooral om wat die emotie uitdrukt: namelijk het hebben van identiteit en betekenis. Aldus kan de consument zich op een unieke manier vormen. Hij maakt daarbij persoonlijke keuzes en meet zich die creativiteit aan die hem past om op die manier zichzelf en zijn omgeving te vormen. Het is belangrijk voor de consument om hierin zelf een actieve rol te spelen, consumenten willen mee produceren. Halfproducten zoals ring tones, gadgets, enzovoort worden dan ook als een nieuwe economische realiteit gezien. Met deze producten kunnen mensen zelf vorm geven, worden ze een stuk mee producent.

De waarde die specifiek toegevoegd wordt aan een product of dienst om de emotionele behoeften van de consument te bevredigen, wordt omschreven als 'symbolische meerwaarde' (Piët, 2003). Hiermee wordt onmiddellijk de link gelegd met de creatieve industrie die er net op gericht is symbolische meerwaarde te creëren. Door het toenemende belang van deze symbolische meerwaarde in de ganse economie, vinden steeds meer niet-creatieve sectoren dan ook de weg naar de creatieve industrie voor inspiratie en samenwerking bij de creatie van deze symbolische meerwaarde. Zo doen fabrikanten beroep op gerenommeerde designers voor het ontwerp van bepaalde stukken, muziek zorgt voor het personaliseren van mobiele telefoons via ring tones,... De economische wereld onderzoekt volop de mogelijkheden van creativiteit en de vooraanstaande positie die de creatieve industrie in dit proces inneemt, verklaart rechtstreeks het toenemende economische belang van deze sector.

3 | PRODUCTIEWAARDEKETEN

Het **productieproces** waarbij de creatieve input omgezet wordt in symbolische meerwaarde in de creatieve industrie, kan opgedeeld worden in vijf fasen: schepping, productie, uitgave & exploitatie, distributie en consumptie (Maenhout et al., 2006).

Figuur 3 De productiewaardeketen van de creatieve industrie



Bron: Rutten (2004)

- De **schepper** staat aan het begin van de keten. Hij is verantwoordelijk voor de creatieve input. Scheppers in de creatieve industrie zijn vaak beter gekend als kunstenaars, schrijvers, muzikanten, modeontwerpers, designers enzovoort. Scheppers hebben de rest van de keten nodig om van hun werk te kunnen leven.
- De tweede schakel in de keten is die van de **productie**. Tijdens het productieproces wordt de creatieve input verwerkt tot een product of een dienst.
- De **uitgave en exploitatie** houden in dat het samengaan van schepping en reproductie openbaar worden gemaakt en geëxploiteerd.
- Het toegankelijk maken van creatieve producten door (re)productie en de verspreiding op een markt wordt **distributie** genoemd. Soms valt distributie samen met uitgave en exploitatie.
- De input van de creatieve industrie komt in zijn uiteindelijke vorm bij de consument terecht. Het is de consument die via de symbolische meerwaarde met de creativiteit geconfronteerd wordt en die daar iets mee doet.

3.1. Strategische groepen

Alle bedrijfstakken in de waardeketen van een creatieve industrie sector spelen in meer of mindere mate een rol bij de totstandkoming van de uiteindelijke symbolische meerwaarde en het finale product. Toch kunnen een aantal onderscheiden groepen van bedrijfstakken geïdentificeerd worden (Maenhout et al., 2006):

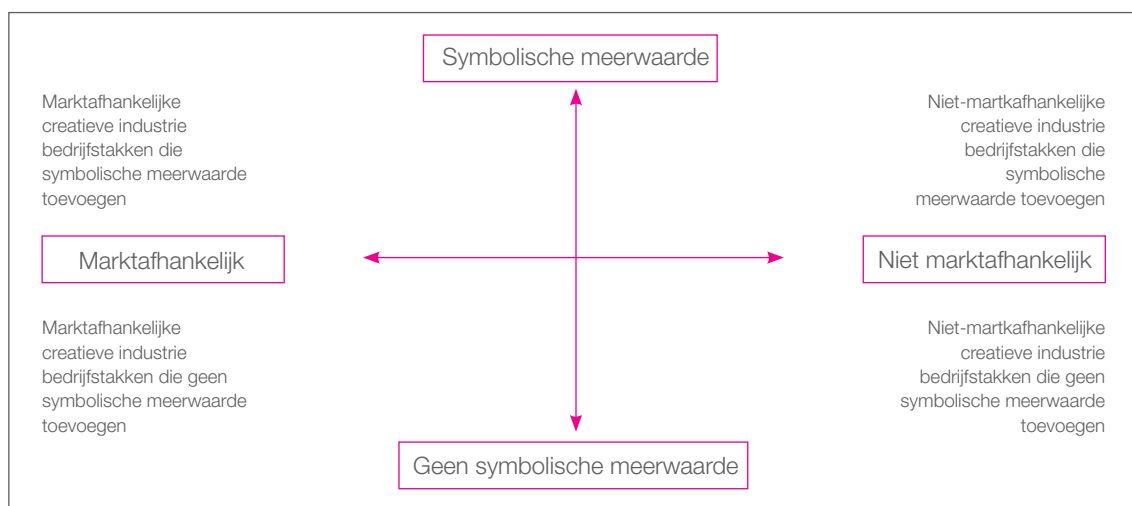
- Een eerste tweedeling wordt gevormd door de **bijdrage die geleverd wordt aan de uiteindelijke symbolische meerwaarde**. De creatieve input aan het begin van het productieproces wordt in de volgende schakels immers bewerkt en verwerkt tot een finaal product of dienst dat kan geconsumeerd worden. In de filmindustrie bijvoorbeeld worden consumenten niet geconfronteerd met een idee of een script. Ze krijgen een film te zien. Om die film te maken en te tonen komen

er schakels tussen als regisseurs, productiehuizen, bioscopen enzovoort. Een regisseur en een productiehuis zullen zelf creatief aan de slag gaan met het oorspronkelijk creatief idee. Symbolische meerwaarde wordt met andere woorden doorheen het productieproces door één of meerdere actoren in de waardeketen gerealiseerd. Toch dragen niet alle schakels bij tot de symbolische meerwaarde. Sommige schakels in de creatieve industrie hebben eerder een ondersteunende rol om het creatieve product bij de consument te brengen, maar leveren geen essentiële creatieve input aan het finale product.

- Een tweede tweedeling die de creatieve industrie kenmerkt, is **de samenwerking van schakels die marktafhankelijk opereren met schakels die buiten de markt staan**. Zo kan een schrijver beroep doen op subsidies om zijn manuscript te schrijven, terwijl de uitgeverij die het manuscript moet uitgeven voor zijn voortbestaan afhankelijk is van de markt. Deze samenwerking tussen entiteiten die geconfronteerd worden met uiteenlopende economische realiteiten, brengt de nodige spanningen met zich mee.

Op basis van bovenstaande tweedelingen kunnen binnen de creatieve industrie algemeen **vier strategische groepen** onderscheiden worden in de productiewaardeketen: marktafhankelijke creatieve industrie bedrijfstakken die symbolische meerwaarde toevoegen, niet marktafhankelijke creatieve industrie bedrijfstakken die symbolische meerwaarde toevoegen, marktafhankelijke creatieve industrie bedrijfstakken die geen symbolische meerwaarde toevoegen en niet marktafhankelijke creatieve industrie bedrijfstakken die symbolische meerwaarde toevoegen.

Figuur 4 Strategische groepen in de creatieve industrie



Bron: Maenhout et al., 2006

Schakels in de keten die tot dezelfde strategische groep behoren, vertonen dezelfde kenmerken wat marktafhankelijkheid en creatie van symbolische meerwaarde betreft (Maenhout et al., 2006):

- De groep van bedrijfstakken die marktafhankelijk zijn en symbolische meerwaarde toevoegen noemen we is de **‘kerncreatieve industrie’**. Deze groep is het sterkst vertegenwoordigd in de creatieve industrie.

- De groep van bedrijfstakken die symbolische meerwaarde toevoegen maar niet-marktafhankelijk zijn, wordt de **‘culturele creatieve industrie’** genoemd. Deze groep van bedrijfstakken is in Vlaanderen ook beter gekend onder de benaming ‘gesubsidieerde cultuur’. Bedrijfstakken in deze groep zijn niet op de markt gericht, maar leggen zich hoofdzakelijk toe op het artistieke.
- De groep van bedrijfstakken die marktafhankelijk zijn, maar geen symbolische meerwaarde toevoegen, maken deel uit van de waardeketen omdat ze mee instaan om het creatief product tot bij de consument te brengen. Vaak gaat het om distributie en handel binnen de creatieve sectoren. Ze worden bestempeld als de **‘ondersteunende creatieve industrie’**.
- De niet-marktafhankelijke creatieve industrie bedrijfstakken tenslotte die geen symbolische meerwaarde toevoegen komen niet voor in Vlaanderen. De voorwaarde tot subsidiëring is immers dat symbolische meerwaarde wordt toegevoegd.

Naast deze 4 strategische groepen zijn er tenslotte nog heel wat bedrijfstakken die nauw verbonden zijn met sectoren in de creatieve industrie, maar buiten de waardeketen staan. Zo zijn er bijvoorbeeld instrumentenbouwers, stoffenfabrikanten enz. Zij vormen een belangrijke bron van input voor de creatieve industrie, maar staan buiten de waardeketen. Ze worden de **‘aanverwante creatieve industrie’** genoemd.

Figuur 5 Strategische groepen de creatieve industrie - schillenmodel



Bron: Maenhout et al., 2006

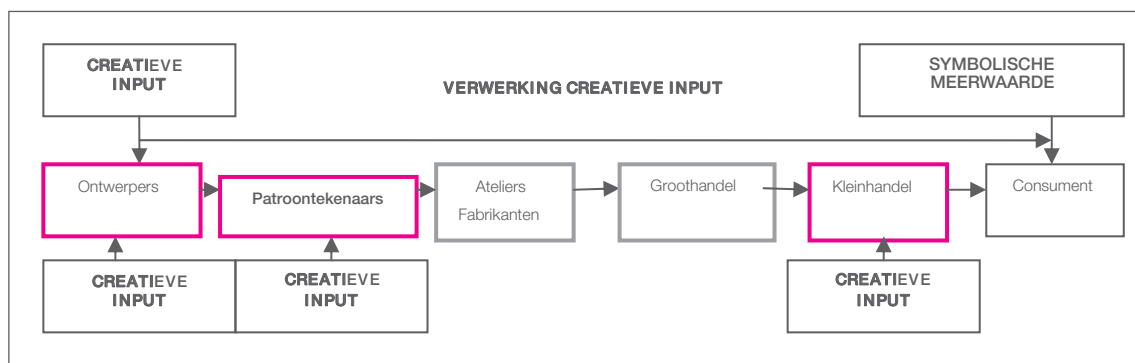
Doordat verschillende strategische groepen binnen eenzelfde sector voorkomen en moeten samenwerken, komen binnen sectoren specifieke **dynamieken** tot stand: de kerncreatieve en ondersteunende creatieve industrie hebben een bijzondere verhouding met de culturele creatieve industrie, omdat er andere economische belangen gelden. De kerncreatieve en culturele creatieve industrie hebben een bijzondere verhouding met de ondersteunende creatieve industrie, omdat er andere interesses in symbolische meerwaarde gelden, enzovoort. Deze specifieke samenwerkingsverbanden tussen de diverse strategische groepen onderscheidt de creatieve

industrie van de rest van de economie. Het kan er voor zorgen dat de **zelfregulerende werking van markten verstoord** wordt.

3.2. Kerncreatieve schakels

De **kerncreatieve schakels** in de creatieve industrie vragen om speciale aandacht. Typisch aan een dergelijke schakel is dat er binnen de schakel op een creatieve manier met de creatieve input wordt omgegaan. In dergelijke schakels wordt met andere woorden creativiteit toegevoegd waardoor de symbolische meerwaarde tot stand komt. In de sector van de mode zijn de kerncreatieve schakels de ontwerpers, de patroontekenaars en tot voor kort ook de kleinhandel. Hier wordt verder in dit rapport op teruggekomen.

Figuur 6 Creatieve input van kerncreatieve schakels in de mode-industrie



Verder in dit rapport zal blijken dat er een bijzondere dynamiek plaatsvindt in dergelijke schakels. Creatieve en economische belangen binnen één schakel zijn enerzijds niet altijd verzoenbaar maar zorgen anderzijds voor mogelijkheden die andere schakels niet hebben.

DEEL II DE MODE-INDUSTRIE IN VLAANDEREN

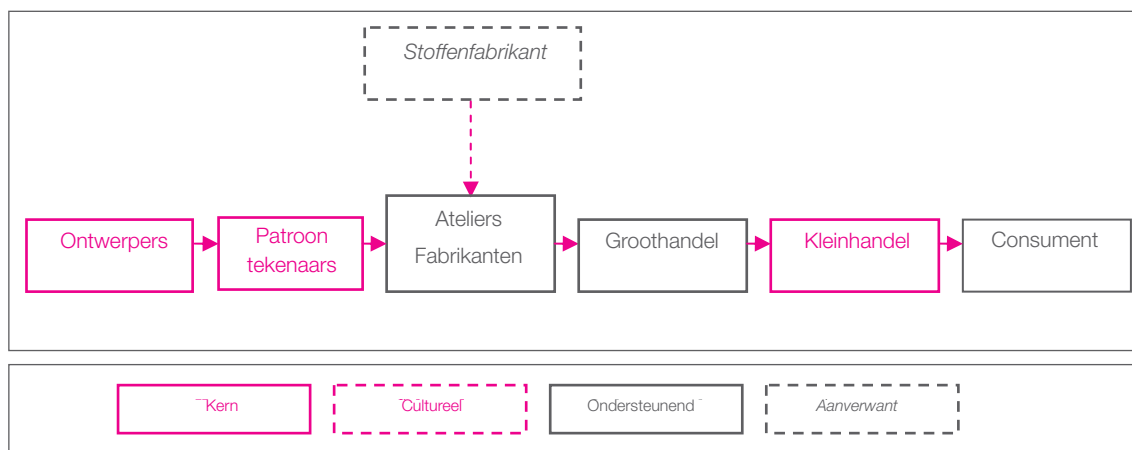
| 25

1 | WAARDEKETEN IN DE MODE-INDUSTRIE

De waardeketen in de mode-industrie loopt van modeontwerper tot consument. Doorheen het productieproces wordt de creatieve input van de ontwerper omgezet tot draagbare kledingcollecties met symbolische meerwaarde.

De **ontwerper** is verantwoordelijk voor de creatieve input in de keten. Het creatieve proces begint bij hem. Zijn ideeën en ontwerpen worden door hem zelf en **patroontekenaars** in bruikbare patronen uitgetekend, waarna **ateliers en fabrikanten** de patronen omzetten tot draagbare kleding en accessoires. Een belangrijke toeleverancier in deze productiefase is de **stoffenfabrikant**. Via de **distributie** en de **kleinhandel** komen de stukken uiteindelijk bij de consument terecht.

Figuur 7 Waardeketen van de Vlaamse mode-industrie



Bron: Maenhout et al. 2006

De waardeketen van de mode-industrie bestaat hoofdzakelijk uit **kerncreatieve schakels**. Dat wil zeggen dat zowel ontwerpers als patroontekenaars en sinds kort ook de kleinhandel een zekere creatieve waarde aan de producten toevoegen. De ontwerper zorgt voor de ideeën, de creatieve input. Patroontekenaars helpen de ontwerper om ideeën en ontwerpen te vertalen naar patronen. Ook daar komt een creatief denkproces bij kijken. Via de kleinhandel worden ontwerpen uiteindelijk aan de consument verkocht.

Over de handel als kerncreatieve schakel kan gediscussieerd worden. Op zich zorgt handel enkel voor de verkoop van producten. De handel in de mode-industrie wordt de laatste jaren echter meer en meer tot de beleavingsindustrie gerekend. Winkels worden ingericht en gestructureerd in de lijn van de collecties die er verkocht worden, waardoor het winkelen zelf als het ware een ervaring wordt. De rol van creativiteit is sterk toegenomen in deze schakel om zoveel mogelijk in te spelen op de symbolische meerwaarde van de producten. Door deze trend evolueert deze schakel zelf steeds meer van ondersteunende creatieve industrie naar kerncreatieve industrie. In dit rapport wordt voor het laatste geopteerd. Op deze evolutie wordt in hoofdstuk 7 van dit deel alsook in deel III nog teruggekomen.

De **ondersteunende creatieve schakels** in de keten zijn de ateliers, de fabrikanten van modeartikelen en de distributeurs. Ateliers en fabrikanten staan in voor de vervaardiging van de ontwerpen. De distributie is de tussenschakel naar de kleinhandel. Deze schakels hebben een puur functionele functie en niet zozeer een creatieve.

De schakel van de stoffenfabrikanten ten slotte is de belangrijkste **aanverwante creatieve industrieschakel** in de mode-industrie. Stoffenfabrikanten leveren de diverse stoffen aan de kledingfabrikant, zodat de modeartikelen vervaardigd kunnen worden. Deze input drukt echter een zeer belangrijke stempel op het finale product én op de mogelijkheden die ontwerpers hebben bij de creatie van hun collecties. De rol van de stoffenfabrikant in de mode-industrie is dan ook niet te onderschatten.

In **wat volgt wordt de waardeketen van de Vlaamse mode-industrie in detail besproken**. Er wordt dieper ingegaan op de (economische) evoluties die elk van de schakels in de waardeketen hebben doorgemaakt als antwoord op de concurrentiële uitdagingen waar de sector mee geconfronteerd wordt. Ook zullen - waar relevant - knelpunten aangehaald worden die momenteel een bedreiging vormen voor de verdere economische ontwikkeling van de sector in Vlaanderen.

Aan het begin van de waardeketen van de mode-industrie staat de modeontwerper. Een **modeontwerper “ontwerpt kleding, schoenen en accessoires voor vrouwen, mannen en kinderen**. Hij noteert ideeën, schetst aanwijzingen op papier, kiest kleuren en stoffen, drapeert gekozen stoffen op een levend model, en geeft richtlijnen voor de praktische realisatie. Hij tracht eventueel nieuwe trends op te zetten” (SERV, beroepsprofielen). In Vlaanderen zijn tal van ontwerpers aan het werk. Een heel aantal van hen geniet internationale faam.

2.1. Creativiteit in de Vlaamse mode-industrie: een korte geschiedenis

De internationale erkenning voor Vlaamse ontwerpers is er zeker niet altijd geweest. België stond voor de jaren '80 op de modekaart omwille van de kwaliteitsvolle productie van kleding en textiel. Van Belgisch design was geen sprake. Maar met de oprichting van de **modeacademie** in Antwerpen kwam daar stilaan verandering in. Studenten wordt er aangeleerd dat mode in zichzelf een discipline is en dat het een uitdaging voor de ontwerper is om iets puur te creëren. Creativiteit staat centraal in de opleiding.

Op het moment dat de modeacademie haar eerste studenten ontvangt, belandt de mode-industrie in Vlaanderen stilaan in een diepe **economische crisis**. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de snel stijgende concurrentie van lageloonlanden en de oliecrisis van 1973 die de reeds krappe marges in de sector volledig doet verdwijnen. Zo verdwijnt tussen 1970 en 1974 ongeveer één derde van de totale werkgelegenheid in de sector.

Als gevolg van de zware crisis wordt in de tweede helft van de jaren '70 **de kledingsector in België doorgelicht** door consultingbureau McKinsey. Dit onderzoek concludeert dat de sector in België enkel nog een toekomst heeft als ze zich meer gaat richten op creativiteit: weg van de productie van goedkopere standaardkledij, werkkledij e.d. en zich meer gaat richten op modieuze producten en meer exclusieve nicheproducten.

Op basis van dit rapport besluit de Belgische overheid om een **Textiel- en confectieplan** te lanceren voor een periode van vijf jaren (1980 tot 1985, deels verlengd tot 1989) met het oog op het consolideren van de sterktes van de sector in België en de controle over de zwakheden. De uitwerking ervan wordt toevertrouwd aan het Instituut voor Textiel en Confectie in België (ITCB).

Het plan bestaat concreet uit **drie luiken**:

- Het **sociaal luik** waarin maatregelen genomen worden om een economisch verantwoorde tewerkstelling van ongeveer 100.000 werknemers te behouden.
- Een drievoudig **financieel luik** waarbij 1) bedrijven gestimuleerd worden om rationaliserings- en moderniseringsinvesteringen te doen, 2) gestreefd wordt naar een herstel van de financiële structuur en het bedrijfskapitaal van de ondernemingen in de betrokken sectoren en 3) gezorgd wordt voor een aanvulling van het bedrijfskapitaal voor ondernemingen met een omzetstijging.

- Een **diensten- of commercieel luik** dat dient om de Belgische textiel- en confectiesector te helpen bij het bestrijden van haar zwakke punten zoals creativiteit, originaliteit, product vernieuwing en marketing, en bij het beter benutten van haar troeven zoals kwaliteit en betrouwbaarheid. Acties worden ondernomen om Belgische mode op de wereldkaart te zetten aan de hand van gerichte campagnes, waarbij imago en creativiteit de sleutelwoorden zijn.

Het financieel luik van het Textielplan krijgt heel wat **kritiek** vanwege het marktversturende karakter van de maatregelen, vooral dan vanwege de toenmalige Europese Economische Gemeenschap. De overheidssubsidies waar ondernemingen zich in de textielsector kunnen op beroepen dienen niet enkel de gezonde ondernemingen die inderdaad de steun kunnen gebruiken om te moderniseren en zich te wapenen tegen de felle concurrentie vanuit de lageloonlanden, maar anderzijds houdt het ook ondernemingen in leven die eigenlijk niet meer levensvatbaar zijn. Toch gaat men er algemeen van uit dat het textielplan toch een belangrijke rol gespeeld heeft in de financiële en technologische herstructurering van de mode-industrie in België en een tijdelijke stabilisering van tewerkstelling (Moons, 2007).

Het is vooral het commerciële luik van het Textielplan dat een belangrijke impact heeft op het modegebeuren in Vlaanderen en het belang van ontwerp, en dan vooral de gegroepeerde of collectieve projecten uitgaande van de sector¹. Het ITCB vindt in Helena Ravijs de geknipte persoon om dit commerciële gedeelte uit te voeren. Om België in de internationale modewereld op de kaart te zetten, beseft Ravijs dat er allereerst **een mentaliteitsverandering** moet komen bij de bekende Belgische modehuizen. Olivier Strelli, Scapa of Scotland, Cortina en Rivoli zijn op dat moment allemaal gevestigde Belgische merknamen met een buitenlandse bijklank (mode kan immers alleen maar goed zijn als het Frans of Italiaans is), waardoor men internationaal niet weet dat deze ondernemingen in België gevestigd zijn. Een belangrijke stap is dat deze bestaande huizen zich veel meer Belgisch gaan profileren.

Daarom richt Ravijs **de 'Club des Créateurs'** op: een soort van denktank waarbinnen een tiental ontwerpers zich bezighouden met de vraag hoe men het imago van de Belgische mode in binnen- en buitenland kan verbeteren. Hieruit ontstaan twee nieuwe en belangrijke commerciële initiatieven, ook wel het gouden tweespan genoemd: **het logo 'Mode dit is Belgisch'** en de **Gouden Spoorwedstrijden** (Derycke, Teduits, Van de Veire, 1999).

Het logo moet zorgen voor het juiste imago dat men van de modewereld in België wil uitdragen en de Belgische consument ervan overtuigen om mode uit eigen land te kopen. Wat begint met een opvallende advertentie, resulteert in een magazine met als titel **'Mode dit is Belgisch'**. De combinatie van mode en Belgisch in één zin is een symbolische breuk met het verleden. Het eerste nummer van 'Mode dit is Belgisch' gaat 150.000 keer over de toonbank en zorgt voor een revolutie in de Belgische mode- en perswereld.

De **Gouden Spoorwedstrijden** moeten op hun beurt zorgen voor de vereiste input van nieuw talent in de Belgische modewereld en moeten de bereidwilligheid van kledingfabrikanten stimuleren om met jonge ontwerpers te gaan samenwerken. Deze fabrikanten staan tot dan immers vrij sceptisch tegenover de Belgische avant-garde mode. De eerste Gouden Spoor wordt in 1982 gewonnen door

¹ Het commerciële luik omvat eveneens individuele projecten op het niveau van één onderneming. Hier toe behoren inspanningen op het vlak van marketing, mode&design. Deze bleven echter beperkt.

Ann Demeulemeester. Zij wordt opgevolgd door Dirk van Saene, Dirk Bikkembergs, Pieter Coene, Véronique Leroy en Christophe Charon.

Internationaal komt vooral de doorbraak dankzij de aandacht die **zes jonge Belgische ontwerpers** trekken in Londen in 1986: Marina Yee, Dries Van Noten, Ann Demeulemeester, Walter Van Beirendonck, Dirk Bikkembergs en Dirk Van Saene. De 'Antwerpse zes' – zoals ze vanaf dan genoemd worden – blinken er uit door hun creativiteit en lokken veel reacties uit in de internationale modewereld.

Deze eerste golf van ontwerptalent in de jaren '80 wordt gevolgd door een tweede succesvolle golf in de jaren '90. Bij de **tweede generatie** zijn namen als Raf Simons, Veronique Branquinho, Bernhard Willhelm en A.F. Vandevorst. Ieder van hen verwerft faam in de internationale modewereld. De indrukwekkende carrière van de '6 van Antwerpen' en de carrière van heel wat jonge ontwerpers nadien geven het label 'Mode dit is Belgisch' een constante voedingsbodem. De variëteit van activiteiten die Belgische ontwerpers ontwikkelen, is ondertussen zo gerelateerd aan de internationale context, dat de slagzin 'Mode dit is Belgisch' - eens een kreet om erkenning - nu een relaxte, afzijdige referentie is naar het land van herkomst (Windels, 2001).

2.2. Beschrijving van de schakel

A. Creatieve focus

In Vlaanderen zijn twee soorten ontwerpers werkzaam: ontwerpers die 'anoniem' collecties ontwerpen en zij die onder eigen naam collecties ontwerpen.

- **'Anonieme' ontwerpers:** deze ontwerpers ontwerpen collecties (mee) in opdracht van een onderneming (de 'labels', zie volgende paragraaf), maar blijven naar de consument toe in de anonimiteit. Vaak werken dergelijke ontwerpers niet in isolatie, maar maken zij deel uit van een ontwerpteam, waarbij het hele ontwerpteam zorgt voor de creatieve input. De creatieve input is niet het resultaat van het denkwerk van één persoon. Voorbeelden van ondernemingen - labels - in Vlaanderen die 'anonieme' ontwerpers in dienst hebben zijn onder meer Mayerline, Chine, Donaldson en JBC.
- **Ontwerpers onder eigen naam:** daarnaast zijn er ook ontwerpers die collecties ontwerpen die naar de consument toe wel duidelijk aan de ontwerper gerelateerd zijn. De naam van deze ontwerper of zijn merk staat naar de consument toe duidelijk voor een bepaalde stijl. Naargelang de schaal van de onderneming werkt deze ontwerper alleen of heeft zij/hij 'anonieme' ontwerpers in dienst die haar/hem bijstaan in het ontwerpen van de collecties (in het laatste geval worden deze **'labels onder eigen naam'** genoemd). Maar de stijl en uitwerking van de collectie draagt de stempel van deze ene persoon. Voorbeelden in Vlaanderen van ontwerpers onder eigen naam zijn Kaat Tilley, Walter Van Beirendonck of Dries Van Noten.

Sommige ontwerpers combineren beide en ontwerpen zowel onder eigen naam als in opdracht van derden. Vooral voor beginnende ontwerpers onder eigen naam kan het ontwerpen in opdracht een zekere financiële basis verschaffen en zo het financiële risico van een eigen collectie meer draaglijk

maken. Omgekeerd zien we ook dat labels met een eigen ontwerpteam soms beroep doen op ontwerpers met een gevestigde naam om hun eigen ontwerpteam (tijdelijk) te versterken.

Hoeveel ontwerpers juist werkzaam zijn in België is **niet bekend**. In België zijn geen officiële werkgelegenheidsstatistieken beschikbaar op het niveau van beroepen. Slechts een minderheid van ontwerpers werkt op zelfstandige basis, de meeste ontwerpers werken binnen de structuur van ondernemingen. Deze ondernemingen hebben hun hoofdactiviteit veelal in de productie of distributie van modeartikelen (zoals bij labels als Scapa, Mer du Nord, Mayerline), zodat in de werkgelegenheidsstatistieken hun volledige werkgelegenheid aan deze deelsectoren wordt toegewezen. Dit impliceert dat ook de ontwerper of het ontwerpteam in de werkgelegenheidscijfers voor productie of distributie vervat zit. Aparte cijfers over het aantal ontwerpers zou dan ook leiden tot dubbeltelling op het niveau van de totale mode-industrie.

Toch is in samenwerking met het FFI getracht om ten minste de **groep van ontwerpers die in Vlaanderen onder eigen naam of merk ontwerpen** – zij het op zelfstandige basis of binnen een ondernemingsstructuur (zie volgende paragraaf) – in kaart te brengen. Op basis van deze oefening schatten we dat in Vlaanderen momenteel **om en bij de 200** ontwerpers actief zijn, dit zowel in kleding als in andere modeartikelen (zie paragraaf C).

B. Ondernemingsstructuur

I 31

Een ontwerper kan in Vlaanderen een statuut als zelfstandige aannemen, in loondienst werken of een eigen onderneming oprichten. De schaal waarop ontwerpers werken en de ondernemingsstructuur die ze daarvoor gebruiken kan erg variëren:

- Soms levert de onderneming of ontwerper een dienst/product af aan de andere schakels in de keten (**business-to-business**). Mogelijk wordt enkel het ontwerp in eigen beheer gedaan en wordt voor de productie en verkoop beroep gedaan op andere ondernemingen. Zo ontwerpt Raf Simons zijn eigen collecties en geeft hij deze vervolgens in licentie aan de onderneming Gysemans Confectie, die op zijn beurt zorgt voor de productie en wereldwijde distributie (Gysemans, 2007).
- Er zijn ook ondernemingen of ontwerpers die de volledige waardeketen in eigen beheer hebben. Ze vermarkten hun creativiteit zelf waardoor ze niet enkel verantwoordelijk zijn voor ontwerp, maar ook voor productie, verkoop enzovoort. Ze leveren met andere woorden hun productie rechtstreeks aan de consument af en bevinden zich aldus in een **business-to-consumer** relatie (Vervliet, 2007). Ondernemingen die naast ontwerp meerdere andere schakels in de waardeketen onder eigen beheer hebben, worden **labels** genoemd.

De opvang van de modecreaties in de industrie verloopt verschillend afhankelijk van de structuur van de waardeketen. Een ontwerper die zelf beschikt over de mogelijkheid om zijn ontwerpen te produceren en te verkopen, heeft controle over het volledige productieproces. BVBA 32 bijvoorbeeld, de onderneming waarbinnen de ontwerpers Ann Demeulemeester en Haider Ackermann actief zijn, heeft de ontwerpschakel, patroontekenen, atelier en distributie in eigen beheer. De controle op de totstandkoming en verkoop van de collectie is dan ook aanzienlijk. Christian Wijnants heeft eveneens ontwerp en distributie in huis, alsook een aantal patroontekenaars. Deze laatste worden

aangevuld met patroontekenaars buitenshuis. Productie wordt volledig uitbesteed. Hetzelfde geldt voor het label Terre Bleue dat eveneens eigen kleinhandelszaken heeft en dus rechtstreeks aan de consument levert. Ook Anna Heylen doet alles zelf behalve de fabricatie. Een ontwerper als Wim Neels doet naast ontwerp dan weer enkel distributie en kleinhandel zelf. Patroontekenen, atelier en fabricatie worden uitbesteed (FFI Survey, 2007).

Het is vanzelfsprekend dat **niet alle ondernemingen in de mode-industrie op dezelfde schaal actief** zijn. Ondernemingen als de internationale modehuizen Dior, Chanel, Givenchy enzovoort ontwerpen op aanzienlijke grote schaal. In Vlaanderen geldt dit vooral voor huizen zoals Scapa of Schotland, Chine, Mer du Nord, Andres, Donaldson enzovoort.

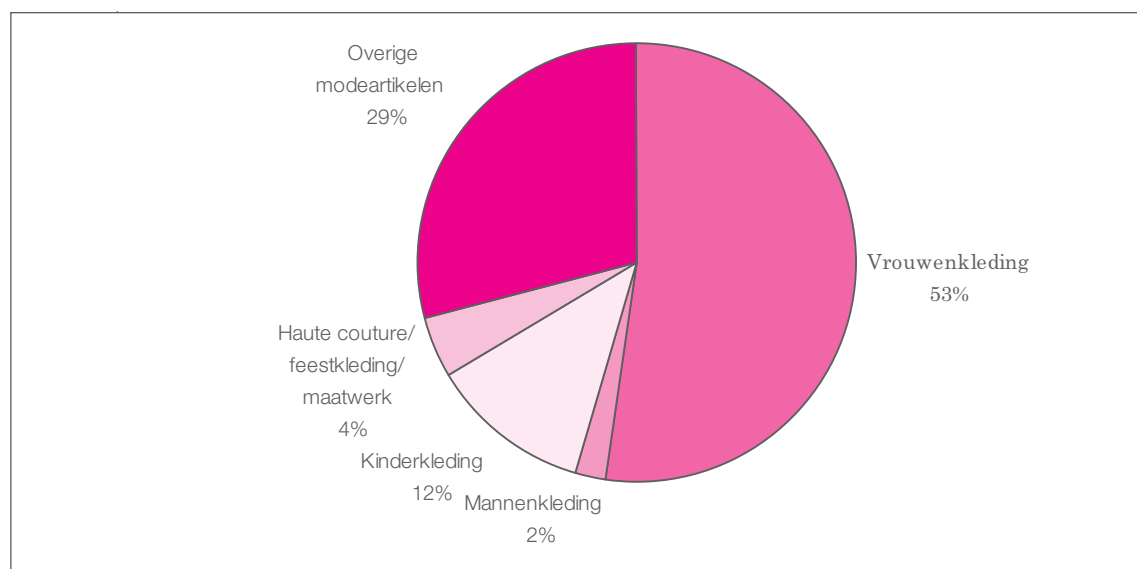
C. Productfocus

Binnen de groep van ontwerpers die in Vlaanderen actief zijn onder eigen naam of merk, kunnen we een onderscheid maken naargelang de productcategorie waarbinnen de ontwerper (voornamelijk) actief is.

Ongeveer **drie op de vier Vlaamse modeontwerpers onder eigen naam is actief in het ontwerpen van kleding**. Binnen deze groep ontwerpt ongeveer 73% **voornamelijk kleding voor vrouwen**. Gegeven de grote dominantie van deze consumentengroep in het aankoopgedrag binnen de mode-industrie (zie hoofdstuk 8), ligt deze sterke focus op vrouwen in de lijn van het algemene marktgedrag. Kinderkleding vormt met 17% de tweede belangrijkste groep.

Het **nichesegment van de haute couture, feestkleding en maatwerk** is met 4% van de ontwerpers relatief sterk vertegenwoordigd – meer dan het ontwerp van mannenkleding.

Figuur 8 Productfocus bij de Vlaamse ontwerpers



Bron: FFI, eigen bewerking

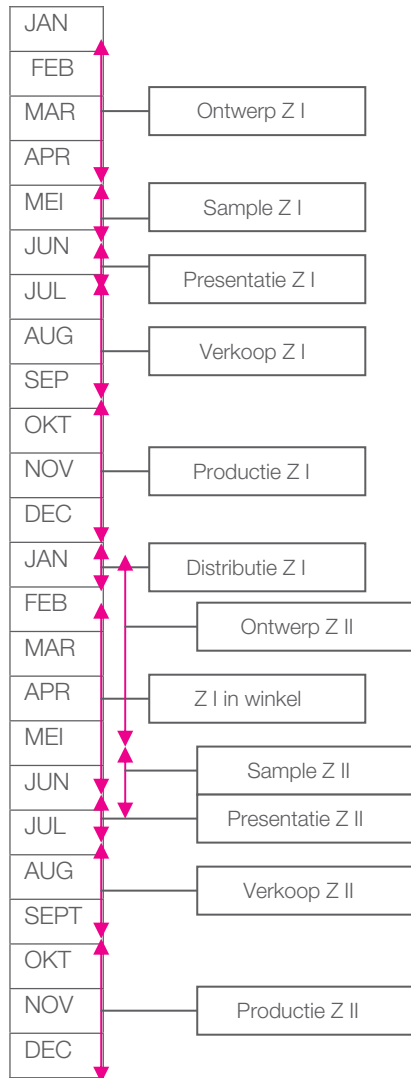
D. Ritme van de mode-industrie

Ontwerper of ondernemer, iedereen die zich in de schakel van de creatieve input bevindt is sterk afhankelijk van het ritme van de mode-industrie. Collecties worden ontworpen om gemiddeld 2 keer per jaar te worden voorgesteld: **de winter en de zomercollectie**. Een **nieuwe trend** bij de grote labels is dat **tussen deze 2 collecties nog nieuwe collecties** op de markt gebracht worden in de hoop dat ze op deze manier de omzet kunnen verhogen. Dit ritme vereist niet alleen dat er op zeer hoog niveau creatief gehandeld moet worden, ook de structuur van ondernemingen in de sector moet hieraan worden aangepast. Het Belgische label Andres bijvoorbeeld brengt drie merken op de markt: Xandres, Hampton Bays en X-Line. Voor elk van deze merken ontwerpt men momenteel geen twee, maar jaarlijks vier volledige collecties en twee 'flashcollecties'. Dit betekent dat binnen de onderneming elk jaar 18 nieuwe kledingcollecties ontworpen worden.

Een onderneming die 2 collecties per jaar op de markt brengt is afhankelijk van de volgende planning:

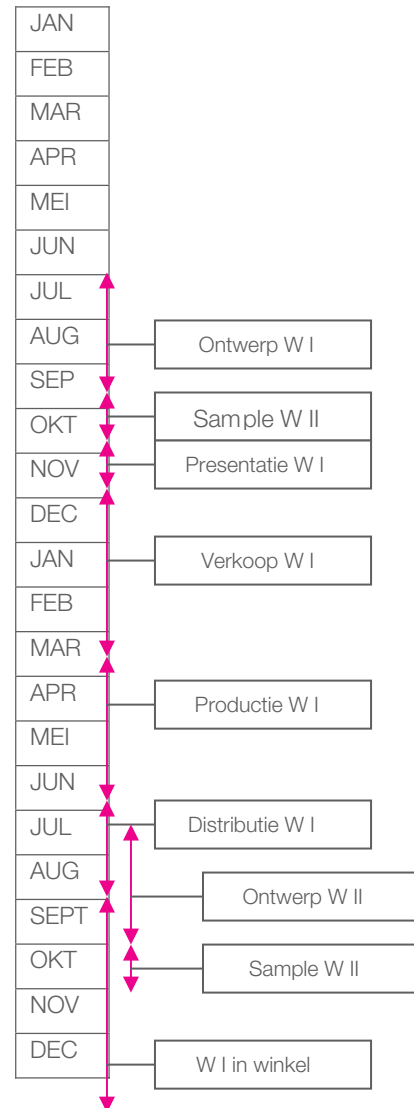
- **Zomercollecties** worden ontworpen van februari tot april. De proefmodellen of prototypes (samples) worden in de periode mei-juni gemaakt. Eind juni worden deze samples gepresenteerd, waarop de verkoop en plaatsing van bestellingen start. Die verkoop loopt door van juli tot september, waarna tot december de bestellingen geproduceerd worden. De collecties worden in januari van het volgende jaar geleverd zodat ze vanaf februari in de winkel verkocht kunnen worden.
- **Wintercollecties** worden in de zomer ontworpen. De sample wordt vlak na de zomer gemaakt, van oktober tot november. Eind november wordt deze gepresenteerd waarna de verkoop start. Van februari tot juni van het volgende jaar worden bestellingen geproduceerd zodat deze in juli kunnen geleverd worden.

Figuur 9 Ritme mode-industrie zomercollectie



Bron: FFI, 2007

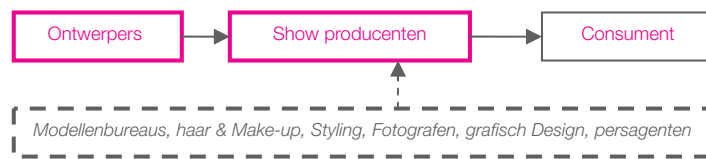
Figuur 10 Ritme mode-industrie wintercollectie



Bron FFI, 2007

Het ritme waarop de mode-industrie draait wordt bepaald door een aantal belangrijke gebeurtenissen. De 2 belangrijkste zijn de defilés tijdens de modeweek en de vakbeurzen:

- **Defilés:** de commercialisering van de ontwerpen is van essentieel belang in de mode-industrie. Er wordt veel aandacht besteed aan het imago. Het ultieme promotiemiddel in de sector is de organisatie van de **defilés**. Het defilé is de ontlading van een creatief proces en heeft een commercieel doel: de verkoop van de collectie (Van der herten et al., 2005). Ontwerpers die hun collecties internationaal presenteren nemen deel aan de internationaal gerenommeerde defilés in de modecentra Parijs, Milaan en New York.



De organisatie van een defilé kost zeer veel geld. Zo kost een klein defilé snel tussen de € 30.000 en € 40.000, maar defilés van € 100.000 tot € 200.000 zijn geen uitzondering. Een model kost

tussen de € 500 en € 6.100, een supermodel vraagt al gauw € 15.000. De huur van een zaal schommelt tussen de € 1.700 en meer dan € 60.000 euro (FFI, 2007).

Bij het opzetten van dergelijke defilés komen er heel wat **aanverwante industrieën** kijken zoals modellenbureaus, haar & make-up, styling, fotografen, grafisch design, showproductie en persagenten. De scenografen en de organisatoren van dergelijke defilés scheppen een kader waarin de collectie wordt getoond. De toegevoegde symbolische waarde die ze bieden is zeer belangrijk voor een geslaagde presentatie van een collectie. Bekende namen in de Belgische mode-industrie die werkzaam zijn in de aanverwante industrie zijn bijvoorbeeld de defiléfotograaf Etienne Tordoir, sounddesigner Benjamin Bailek en Etienne Russo, eigenaar van Villa Eugénie die al defilés en boetieks in Parijs, Berlijn en New York concipieerde voor topmerken als Chanel, Miu Miu en Hugo Boss (Claeys en De Keersmaecker, 2006).

Defilés zijn geïntegreerd in de befaamde **modeweeken**. De belangrijkste modeweeken zijn uiteraard die van Milaan (doorgaans de eerste van het modeseizoen), Parijs, Londen en New York. Maar ondertussen worden er wereldwijd elk jaar ongeveer 60 modeweeken georganiseerd, waarvan ook één in Antwerpen. Toch blijven de **belangrijkste modeweeken primordiaal** voor ontwerpers. Het is tijdens de modeweeken dat de ontwerper zijn omzet moet realiseren en enkel tijdens de belangrijkste modeweeken is de aanwezigheid van de internationale pers en potentiële internationale aankopers verzekerd. De kalender van internationale aankopers laat immers niet toe dat zij alle modeweeken die worden georganiseerd gaan bezoeken.

Het **principe van de modeweek** is eenvoudig: een honderdtal ontwerpers toont zijn collectie aan de internationale aankopers en modepers. Er worden geen verkoopdeals afgesloten aan de catwalks. Dat gebeurt later op de dag of week, in showrooms die ontwerpers op verschillende locaties in de stad huren. Dat gaat van trendy kunstgaleries tot hotelkamers waar de couturier met zijn entourage verblijft. Als een ontwerper een modeweek mist, mist hij het hele seizoen (Chapelle, 2007).

- Er zijn ontwerpers die geen defilé organiseren. Zij presenteren hun collecties in een **showroom** of ze huren een aparte presentatieruimte af. De reden hiervoor is in de eerste plaats dat een defilé te duur is. Daarbij komt dat jonge ontwerpers beter eerst wat naambekendheid opbouwen vooraleer ze dure defilés organiseren. Het is niet eenvoudig om jezelf bekend te maken. De concurrentie is immers groot (Flamée, 2006). De eerste deelname aan de modeweeken is in de meeste gevallen een maat voor niets: de professionals laten jonge ontwerpers links liggen. Het is erg moeilijk om de impact op voorhand in te schatten en blijven deelnemen is noodzakelijk om de collectie op termijn te laten renderen.
- Naast de defilés en showrooms zijn er ook heel wat **beurzen en modesalons** waar ontwerpers een standplaats huren. Door de harde concurrentie tussen de ontwerpers hebben deze de jongste jaren aan belang gewonnen (Claeys en De Keersmaecker, 2006). Zo toont ontwerpster Sofie

d'Hoore jaarlijks haar collectie op 6 modebeurzen. Ze organiseert geen modeshow. Deelname aan een modebeurs kost haar bedrijf ongeveer € 15.000, afhankelijk van de huur van de standplaats, de lengte van haar verblijf en de vraagprijs van de modellen die haar collectie showen (Survey FFI, 2007).

- Ten slotte zijn er de **vakbeurzen**. Vakbeurzen worden in de mode-industrie wereldwijd georganiseerd. Het aantal beurzen en het soort beurzen is zeer divers. Zo zijn er stoffenbeurzen, beurzen voor vrouwenkleding, voor mannenkleding, voor accessoires, er zijn beurzen voor luxe kleding, voor sportkleding enzovoort. Twee bekende beurzen zijn bijvoorbeeld Pitti Immagine Filati in Firenze en Première Vision in New York en Parijs. Ook in Antwerpen en Brussel worden vakbeurzen georganiseerd. In Antwerpen gebeurt dit tijdens de Antwerpse modeweek. Tijdens vakbeurzen worden niet enkel stoffen en kleding verkocht. Het is ook een belangrijke gelegenheid om collega's te ontmoeten en na te gaan wat de trends van de komende collecties zullen zijn.

2.3. Knelpunten voor verdere ontwikkeling

A. Creativiteit versus economie

Modeontwerpers maken deel uit van de kerncreatieve industrie. Creativiteit is er dus erg belangrijk. Er gelden echter ook een heel aantal economische wetmatigheden in kerncreatieve schakels. Collecties moeten immers geproduceerd en vermarkt worden. Het samengaan van creativiteit en economische wetmatigheden kan problematisch zijn. Dit geldt voor alle schakels in de creatieve industrie (zie ook deel I). Creatievelingen zijn niet de beste ondernemers en ondernemers hebben niet altijd begrip voor creativiteit. Deze **spanning tussen creativiteit en economische realiteit** werd ook tijdens het rondetafel gesprek dat FFI organiseerde op 26 maart 2007 als duidelijk knelpunt naar voren geschoven voor de verdere ontwikkeling van de sector in Vlaanderen.

B. Gebrekkige bedrijfseconomische kennis

Professionalisering is een probleem in de schakel van ontwerp in Vlaanderen. De **belangrijkste oorzaak ligt bij de opleiding** van de ontwerpers. De meeste modeontwerpers beginnen als student in de modeacademie van Antwerpen, Brussel of Gent. In deze opleiding staat creativiteit centraal en wordt men opgeleid om een eigen specifieke creativiteit te ontwikkelen, niet om deze creativiteit te vermarkten. Ontwerpers die afstuderen hebben vaak **geen idee hoe ze hun talent moeten vermarkten**. Ze hebben geen notie van bedrijfseconomische aspecten én interesseren zich daar ook niet echt voor (Rondetafelgesprek, 2007).

Nochtans is het vermarkten van het ontwerp van essentieel belang als men onder eigen beheer wil ontwerpen en men niet kan terugvallen op de ondernemingsstructuur van een bestaande onderneming. En dit is in de internationale mode-industrie niet evident. Constant moet er onderhandeld worden met aankopers en pers wereldwijd. Contracten moeten worden afgesloten met stoffenleveranciers, kledingfabrikanten, agenturen, enz.. De promotie moet verzorgd worden (meestal in de vorm van modedefilés) en de collecties moeten op tijd klaar zijn voor verkoop. De markt verandert zeer snel

en reageert op tendensen die elkaar in een hoog tempo opvolgen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het voor jonge ontwerpers zeer moeilijk is om hun professionele loopbaan in de modesector op te starten en uit te bouwen. Op het vlak van menselijke factoren is er een **tekort aan gerichte bedrijfseconomische kennis en vaardigheden** bij vele creatieve ondernemers. Vooral de relatief beperkte basiskennis van onder meer boekhouden, financiële planning, wetgeving en strategisch management blijken belangrijke zwaktes. Daardoor ligt de kans op falen in de modesector hoog. Heel wat beginnende ontwerpers kampen tussen het derde en vijfde jaar van hun activiteit met heel wat problemen (Franck en Nauwelaerts, 2007).

En zelfs voor ontwerpers die niet (onmiddellijk) zelf als ondernemer aan de slag willen, is het belangrijk om enige bedrijfseconomische notie te hebben en te begrijpen waar het in de sector om draait. Ook grote modehuizen moeten omzet genereren, elk seizoen moet er een nieuwe collectie liggen die zich terugverdiend.

Eén en ander zou kunnen verholpen worden met een **managementopleiding**. Vaak echter wordt een dergelijke opleiding **gezien als de doodsteek voor de creatie**. Vooral aan de Modeafdeling van de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten van de Hogeschool Antwerpen wordt een parallelle economische opleiding beschouwd als iets wat ten koste gaat van de creatie (Van Beirendonck tijdens Rondetafelgesprek, 2007). Men gaat ervan uit dat iemand die op de academie gevormd is evengoed kan gaan assisteren bij Gaultier als bij C&A. Een ontwerper die alleen op een realistische (creatieve en economische) manier opgeleid is, zou alleen het laatste kunnen (Ronde tafel, 2007). De modeafdeling van La Cambre in Brussel is hierin realistischer (Van Beirendonck tijdens Rondetafelgesprek, 2007).

Ontwerpers die geen notie hebben van ondernemerschap kunnen natuurlijk altijd beroep doen op iemand die dat wel heeft. Het **ideale ondernemingsmodel voor de ontwerpschakel is een model waar de creatieve ontwerper geruggensteund wordt door een zakelijk talent/ondernemer**. Naast ontwerper Tom Ford bijvoorbeeld stond financiële baas Domenico De Sole. Zij maakten samen Gucci groot. Martin Margiela zou nooit zo ver zijn geraakt zonder de financiële steun van Jenny Meirens. Ondernemer Anne Chapelle staat naast ontwerpers Ann Demeulemeester en Haider Ackermann.

Dergelijk soort samenwerking is natuurlijk slechts mogelijk vanaf een bepaalde bedrijfsgrootte. Jonge startende ontwerpers kunnen zich geen dergelijke structuur aanmeten. Als alternatief kunnen zij **beroep doen op experts** die hun in allerlei aspecten van de bedrijfsvoering bijstaan. Een goede stap in deze richting is het project van Voka (Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland) en het Flanders Fashion Institute: Plato Mode. Met dit peterschapproject worden acht ontwerpers/ondernemers van zes modebedrijven gedurende een jaar begeleid bij het professionaliseren van hun verkoop, productie, organisatie, logistiek en distributie, budgettering en financiering. De doelstelling bestaat erin om het management van de deelnemende jonge modebedrijven te professionaliseren, waardoor ze concurrentieel en dus succesvoller worden. Het Plato-concept heeft in het verleden al heel wat vruchten afgeworpen. Vorig jaar nog toonde een wetenschappelijke studie van de Universiteit Antwerpen cijfermatig aan dat een deelname aan Plato of peterschapprojecten resulteert in een verbeterde liquiditeit, minder schuldgraad, meer financiële onafhankelijkheid en vooral een toegenomen rendabiliteit (FFI, 2007).

C. Moeilijke financiële structuur

De financiële structuur van ondernemingen in de mode-industrie is vaak problematisch. Een **modecollectie ontwerpen en op de markt brengen kost veel geld**. Dit heeft te maken met het ritme van de industrie: als een collectie getekend is, moet die collectie gemaakt worden, getoond worden, verkocht worden aan de handel en via de handel verkocht worden aan de consument. Pas bij verkoop aan handel of zelfs pas bij verkoop aan de consument (afhankelijk van de activiteiten die uitbesteed worden) worden investeringen terugverdiend. De financiële structuur bij ontwerp is dan ook niet evident. Een **hoge mate van prefinanciering** is noodzakelijk. Ontwerp, styling, presentatie en fabricatie moeten allemaal op voorhand gefinancierd worden. Tussen prefinanciering en verkoop lopen gemakkelijk 6 tot 9 maanden (Chapelle, 2007). Een jonge ontwerper die deze kosten alleen moet dragen neemt grote risico's. Een goede financiële ruggengraat lijkt dan ook een voorwaarde om collecties te maken (Survey FFI, 2007). In dat opzicht hoeft het niet te verbazen dat een ontwerper als Walter Van Beirendonck contracten tekent met JBC en Scapa Sport. Het geeft hem de financiële ademruimte voor zijn eigen collectie. Om diezelfde reden zijn ook de merken van talentvolle ontwerpers als Alexander McQueen en Stella McCartney sinds een paar jaar eigendom van de Franse groep Pinault, ook al eigenaar van Gucci en Yves Saint Laurent.

Enige tijd geleden is door Annemie Turtelboom van Open VLD een interessant wetsvoorstel ingediend voor een **tax shelter voor de ondernemingen in de mode-industrie**, dit in navolging van de met succes ingevoerde tax shelter in de filmindustrie: 'om de Vlaamse modeontwerpers alle kansen te geven die ze verdienen, zou een taxshelter voor de Belgische mode het ideale instrument zijn.' De hoofdbedoeling van een dergelijke tax shelter is extra investeerders aan te trekken door hen een belastingvoordeel te bieden. 'Als er een kaderovereenkomst wordt afgesloten voor minimum vier jaar tussen investeerder, producent en ontwerper is er de mogelijkheid voor de ontwerper om tot een collectie te komen', aldus Turtelboom. Momenteel lijken privé sponsors niet echt aangetrokken om te investeren in de sector omdat ze er geen voordeel in zien. Neem bijvoorbeeld de modeweek. Die modeweek worden enkel door professionelen in de sector bezocht, het grote publiek is er niet welkom. Dat geeft de defilés een wat elitair imago, waarop de meeste ondernemingen afknappen. Met het systeem van de tax shelter hebben ondernemingen een reden om in mode te gaan investeren.

Naast de mogelijkheid om een tax shelter systeem in te voeren voor de mode, is er **reeds financiële ondersteuning mogelijk via het investeringsinstrument 'CultuurInvest'**. CultuurInvest werd in 2006 opgericht op initiatief van de Vlaamse minister bevoegd voor cultuur, Bert Anciaux, en met de steun van de minister bevoegd voor financiën en begroting, Dirk van Mechelen, en van de minister bevoegd voor economie, wetenschap en innovatie, Fientje Moerman. CultuurInvest heeft als doel risicokapitaal te investeren in ondernemingen actief in de creatieve industrie die tot op heden niet terecht kunnen bij de cultuuroverheid voor (financiële) ondersteuning (Maenhout et al., 2006). Via CultuurInvest kunnen ondernemingen in de mode-industrie actief ondersteund worden en kan aldus een hefboom gecreëerd worden voor een meer professionele ontwerpschakel.

Verder zijn er uiteraard **alle steunmaatregelen die bij de Vlaamse overheid zijn ontwikkeld om ondernemingen algemeen te ondersteunen** en te laten groeien, en bijgevolg ook openstaan voor ondernemingen in de mode-industrie, zoals bijvoorbeeld BEA (voor opleiding, advies, kennisoverdracht en mentorschap), de groeipremie en ecologiepremie, de winwinlening, steun Participatiefonds, steun vanwege IWT voor innovatieprojecten, enz. Het probleem is echter dat **deze**

maatregelen niet altijd bekend zijn bij spelers in de mode. Een goede communicatie is dan ook essentieel. Sectorspecifieke organisaties zoals bijvoorbeeld Modo Bruxellae en Flanders Fashion Institute kunnen hier fungeren als een belangrijk doorgeefluik voor dergelijke informatie.

D. Geen geschikt personeel

Het vinden van geschikt personeel is een groot knelpunt voor ondernemingen in de mode-industrie, niet enkel in de ontwerpschakel (Senden, 2007, Chapelle, 2007, FFI Survey, 2007), maar doorheen de ganse productieketen (zie ook hoofdstukken 4 en 5). Vooral relevant voor deze schakel is het **grote tekort aan professionele patroontekenaars** die de ideeën van de ontwerper mee helpen omzetten in bruikbare patronen voor productie. Op dit knelpunt wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 3.

E. Kleine lokale afzetmarkt

De afzetmarkt voor kleding is in Vlaanderen relatief klein. Deze kleine afzetmarkt wordt vaak als problematisch gezien door spelers in de mode-industrie (FFI Survey, 2007). **Internationaal zaken doen komt dan ook vaak snel aan de orde wanneer men in de mode-industrie wil doorgroeien.** Maar dit is niet evident voor jonge ontwerpers en brengt aanzienlijke kosten met zich mee.

Via Flanders Investment & Trade (FIT), een aanspreekpunt van de Vlaamse regering voor ondernemers die zakendoen in het buitenland, zijn er reeds financiële tussenkomsten mogelijk om activiteiten naar het buitenland uit te breiden.

FFI dient als bedrijfsgroepering subsidieaanvragen in bij FIT voor haar buitenlandwerking. We denken hierbij o.m. aan de modeweek in Parijs tijdens welke FFI haar Showroom Antwerp organiseert en designers hierdoor de mogelijkheid biedt hun collecties aan de buitenlandse aankopers en internationale pers voor te stellen.

De handelsmissies van FIT staan open voor ontwerpers en bieden de mogelijkheid om buitenlandse markten te verkennen en er relaties met buitenlandse partners af te sluiten. Dergelijke missies zijn echter multisectoraal en worden vaak door de ontwerpers en de modesector als te algemeen gepercipieerd.

Fedustria, Creamoda en FFI zijn van mening dat een handelsmissie naar een bestemming waarvoor de leden en de ontwerpers zich hebben uitgesproken de brede modecluster meer zal interesseren en meer vruchten zal afwerpen.

Om de creatieve input van de ontwerper om te zetten tot producten die daadwerkelijk op de markt kunnen gebracht worden, moet deze verwerkt worden tijdens het productieproces.

Nadat de ontwerper zijn creatie op papier heeft, gaan **patroontekenaars** allereerst aan de slag om de ideeën in concrete patronen om te vormen. Zij zorgen voor de vertaling van de creatieve input naar een hanteerbaar model dat voor industriële productie kan gebruikt worden. Na het maken van het patroon volgt het graderen (i.e. het verkleinen en vergroten van een patroon naargelang de verschillende maten van een kledingstuk) en het intekenen in stoffensnijplannen. Het maken en intekenen van de patronen kan manueel gebeuren, maar gebeurt steeds meer aan de hand van een CAD-systeem (SERV, beroepsprofielen).

Patroontekenaars werken voor dit alles in **nauw overleg met de ontwerper**, doen waar nodig suggesties voor verbetering en moeten over heel wat kennis beschikken met betrekking tot de materialen die zullen gebruikt worden bij de productie. Door de vaak nauwe samenwerking tussen ontwerper, patroontekenaar en productie, zijn patroontekenaars in Vlaanderen veelal actief waar het ontwerp of de productie gebeurt. Slechts enkele patroontekenaars werken op zelfstandige basis.

Om dezelfde reden als bij de ontwerpers zijn ook over het aantal patroontekenaars dat in Vlaanderen actief is, geen exacte cijfers beschikbaar. Zoals in vorige paragraaf al werd gesteld, zijn de meeste patroontekenaars ook werkzaam in ondernemingen die vaak ook andere schakels van de waardeketen in beheer hebben. Daarom gaan we ervan uit dat hun aantallen en economische bijdrage vervat zitten in de cijfers vermeld in de andere schakels van de waardeketen.

Ondanks dit gebrek aan exacte cijfers, is wel al jaren duidelijk dat er een groot tekort is aan patroontekenaars in Vlaanderen. Binnen VDAB staat dit beroep sinds 1996 bijna permanent als knelpuntberoep aangegeven. Ook op basis van de vacaturebank FashionUnited (welke specifiek vacatures verzamelt uit de mode-industrie), is duidelijk dat het grootste aantal openstaande vacatures in de productie patroontekenaars betreft (FashionUnited, 2007). De vraag naar patroontekenaars concentreert zich voornamelijk in Oost- en West-Vlaanderen, waar zich ook het grootste aantal confectiebedrijven bevindt. Zo ontving VDAB tussen juli 2006 en juni 2007 ongeveer 70% van de vacatures voor dit beroep uit beide provincies. Het probleem ligt duidelijk bij het feit dat zich op de arbeidsmarkt veel te weinig mensen aanbieden voor deze functie. Door het toenemend belang van de computer in de functie zijn de competentievereisten over de tijd toegenomen, maar ook mensen die nog geen opleiding van patroontekenaar genoten, zijn moeilijk te vinden (VDAB, 2007).

Nochtans zijn patroontekenaars de **belangrijkste brug tussen ontwerp en productie**, zeker voor innovatieve ontwerpers uit de eerste creatieve golf (zie deel III van dit rapport). Er moeten dan ook **dringend de nodige maatregelen genomen worden** om dit tekort in Vlaanderen weg te werken, zodat de mode-industrie in Vlaanderen een toekomst heeft.

Uit een gesprek tussen FFI en Schepen voor Werk en Economie van de Stad Antwerpen, Robert Voorhamme, in juli 2007 is gebleken dat de Schepen alvast voor Antwerpen initiatieven wil nemen om het beroep van patroontekenaar nauwer te doen aansluiten op de noden in de praktijk (Vervliet, 2007).

4 | FABRIKANTEN VAN MODEARTIKELN

Op basis van de input die gegeven wordt door de ontwerper (voor schoenen en modeaccessoires) of patroontekenaar (voor kleding), begint de (industriële) productie van de diverse modeartikelen.

4.1. Afbakening sector

Bij het beschrijven van deze schakel worden in deze studie specifiek volgende deelsectoren onderscheiden:

- **Kledingfabrikanten:** deze omvatten alle fabrikanten van bovenkleding, onderkleding, werkkleding en overige gemaakt uit de diverse soorten weefsels, breisels en leder. Specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code	
17710	Vervaardiging gebreide en gehaakte kousen, sokken
17720	Vervaardiging gebreide en gehaakte pullovers
18100	Vervaardiging van kleding van leer
18210	Vervaardiging van werkkleding
18221	Confectie bovenkleding heren dames kind.
18222	Vervaardiging van maatkleding
18230	Vervaardiging van onderkleding
18241	Vervaardiging van babykleding
18242	Vervaardiging van sportkleding
18244	Vervaardiging overige kleding, accessoires n.e.g.
18300	Bontnijverheid

- **Schoenenfabrikanten:** Deze categorie omvat alle fabrikanten van schoeisel uit de diverse mogelijke grondstoffen. Volgende nace-codes worden hieronder begrepen:

NACE-code	
19301	Vervaardiging schoeisel, exclusief rubber
19302	Vervaardiging van schoeisel van rubber

- **Fabrikanten van overige modeartikelen:** Ten slotte worden ook de fabrikanten van hoeden en petten, alsook de producenten van juwelen en sieraden beschouwd. Hoewel ook handtassen tot deze overige modeartikelen kunnen gerekend worden, zullen zij in deze studie niet in beschouwing worden genomen, wegens het niet beschikbaar zijn van specifieke data over deze productcategorie. Concreet worden volgende nace-codes beschouwd:

NACE-code	
18243	Vervaardiging van hoeden en petten
36223	Vervaardiging van juwelen en sieraden

4.2. Macro-economische beschrijving²

A. Aantal ondernemingen en zelfstandigen

In de productie van modeartikelen waren in Vlaanderen³ in 2005 ongeveer 1.850 BTW-plichtigen actief. Het grootste aantal van deze BTW-plichtigen betrof zelfstandigen of ondernemingen zonder personeel (71%). Maar ook binnen de groep van ondernemingen die personeel tewerkstelden, overheersten kleine ondernemingen. Slechts 4% van de werkgevers stelde in 2005 meer dan 50 personen tewerk.

De productie van modeartikelen heeft aldus een uitgesproken KMO-karakter. Specifiek voor de productie van overige modeartikelen kan zelfs gesproken worden van een micro-ondernemings-karakter: slechts 5% van het totaal aantal BTW-plichtigen in deze deelsector stelde meer dan 5 werknemers tewerk.

Tabel 1 Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen, aantal actieve ondernemingen

Fabrikanten modeartikelen	1998		2005	
	geen wkn	wel wkn	geen wkn	wel wkn
Aantal BTW-plichtigen	1.484	963	1.309	532
kleding	1.144	811	845	430
schoenen	34	54	24	25
overige modeartikelen	306	98	440	77

Bron: FOD Economie (op basis van data RSZ en BTW-aangiften)

Over de jaren is deze kleinschaligheid in de sector nog toegenomen. In 1998 had nog 39% van het totaal aantal BTW-plichtigen personeel en stelden 6% van de werkgevers meer dan 50 personen tewerk. Daarnaast is ook het aantal BTW-plichtigen afgenomen van bijna 2.450 in 1998 tot ongeveer 1.850 in 2005 (daling van 25%). Deze afname concentreerde zich vooral in de kleding- en schoenenproductie, in de productie van overige modeartikelen daarentegen nam het aantal BTW-plichtigen toe. Maar gegeven het zeer kleinschalige karakter van deze deelsector heeft dit zeker niet de negatieve evolutie in beide andere deelsectoren kunnen compenseren. Deze evolutie heeft duidelijk een negatieve weerslag gehad op de werkgelegenheid.

² In de analyse wordt de periode 1995-2005 bekeken wanneer we spreken over werkgelegenheid. Wat het aantal BTW-plichtigen betreft wordt echter de periode 1998-2005 beschouwd, aangezien de gebruikte gekruiste data van RSZ en de BTW-aangiften slechts beschikbaar zijn vanaf 1998. De omzet- en toegevoegde waarde cijfers zijn beschikbaar vanaf 1996.

³ Wanneer in dit rapport cijfers gegeven worden over Vlaanderen, betreft dit het Vlaamse en Brussels Hoofdstedelijke Gewest, tenzij anders vermeld.

B. Aantal werknemers

De productie van modeartikelen is – in tegenstelling tot de productie van stoffen (zie hoofdstuk 5) – een zeer **arbeidsintensief** proces. Vooral de productie van schoenen en overige modeartikelen vereist zeer veel handenarbeid. Binnen de kledingproductie is het stikken een zeer arbeidsintensieve activiteit. De hoge loonkosten in België hebben met zich meegebracht dat heel wat banen in Vlaanderen verdwenen om concurrentieel te blijven tegenover producenten uit lageloonlanden. Bijgevolg heeft de tewerkstelling in de productie van modeartikelen in Vlaanderen de laatste decennia zware klappen gekregen.

Tussen 1995 en 2005 gingen ongeveer 13.000 banen of 65% van de toenmalige tewerkstelling verloren. Vooral in de kledingproductie gingen zeer veel banen verloren. Tussen 2000 en 2005 was er een daling van 42% in aantal werknemers. Maar ook de schoenenindustrie kende procentueel een gelijkaardige afname in tewerkstelling (-40,8%).

Bij deze cijfers merken we nog op dat de banen die in Vlaanderen behouden zijn een **andere invulling** hebben dan vroeger. In tegenstelling tot de jaren '70 toen de tewerkstelling in de sector halveerde door tal van sluitingen van ondernemingen en collectieve ontslagen ten gevolge van een economische malaise, is de tewerkstellingsevolutie in de periode 1995-2005 in grote mate het gevolg van een strategische **koerswijziging**, waarbij ondernemingen in Vlaanderen evolueerden naar kop-staart bedrijven (zie paragraaf 4.4). Dit heeft voor de arbeiders geleid tot een grote daling van het aantal lager geschoolde banen, maar impliceerde wel het behoud van de kwalitatief betere banen in België. Het aantal tewerkgestelde bedienden in de sector is stabiel gebleven en de jongste jaren zelfs licht stijgend. "Deze strategische delokalisatie kan vanuit een tewerkstellingsoogpunt betreurd worden, maar economisch hebben de bedrijven zeker de juiste beslissing genomen - ook in het belang van de werknemers die vandaag nog in België tewerkgesteld zijn", aldus Erik Magnus (Creamoda).

Ondanks de daling in banen maakt **de kledingproductie nog steeds veruit de belangrijkste deelsector** uit in de productie van modeartikelen met meer dan 90% van het totaal aantal werknemers. Over de jaren heen is het aandeel van overige modeartikelen in de tewerkstelling wel gegroeid, zodat deze deelsector in 2005 de schoenenindustrie oversteeg in aantal werknemers.

Tabel 2 Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen: aantal werknemers

Fabrikanten modeartikelen	1995	2000	2005
Aantal werknemers	21.052	12.553	7.597
kleding	19.556	11.545	6.895
schoenen	893	493	292
overige modeartikelen	603	515	410

Bron: RSZ – gedecentraliseerde cijfers

In bovenstaande cijfers werd enkel het aantal werknemers beschouwd. Dit aantal ligt lager dan het totaal aantal personen dat actief is in de sector. Om dit totale aantal te kennen, dienen de BTW-

plichtigen zonder werknemers hierbij opgeteld worden. Zo waren er **in 2005** in totaal 8.906 personen werkzaam in de productie van modeartikelen.

C. Omzet en toegevoegde waarde

In tegenstelling tot de werkgelegenheid bleef de omzet over de jaren wel toenemen. In 2005 bedroeg de totale omzet van de fabrikanten van modeartikelen **ongeveer € 2.400 mio** tegenover een omzet van minder dan € 2.000 mio in 1996, of een stijging van 23%.

De kledingfabrikanten stonden in voor 94% van deze omzet, schoenenfabrikanten voor 5% en fabrikanten van overige modeartikelen slechts voor 1%. Vooral bij de schoenenfabrikanten steeg de omzet aanzienlijk (+93%), de omzet bij overige modeartikelen nam echter af met bijna 30%.

Tabel 3 Fabrikanten van modeartikelen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde

Fabrikanten modeartikelen	1996	2000	2005
Omzet (mio €)	1.975,22	2.129,53	2.410,46
kleding	1.871,43	1.995,80	2.256,18
schoenen	66,02	101,68	127,26
overige modeartikelen	37,77	32,05	27,02
Toegevoegde waarde (mio €)	503,37	488,81	510,88
kleding	472,25	456,92	469,90
schoenen	16,51	18,61	27,48
overige modeartikelen	14,61	13,28	13,50

Bron: VIO databank op basis van gegevens Balanscentrale, Steunpunt Ondernemerschap, ondernemingen en innovatie

De **stijging in de omzet** heeft zich echter niet vertaald in een gelijke toename van de toegevoegde waarde, welke over het laatste decennium slechts met minder dan 2% toenam. Deze toename is uitsluitend te danken aan de stijging in toegevoegde waarde bij de schoenenproducenten (+66%). In de deelsector van de kledingproductie en vooral in de deelsector van de overige modeartikelen daalde de toegevoegde waarde.

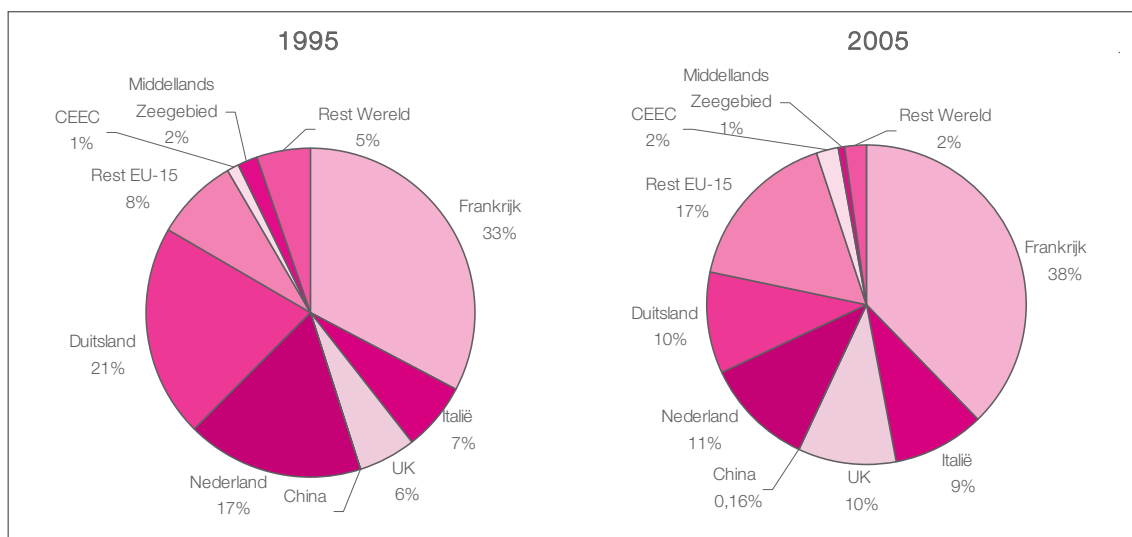
De **daling in toegevoegde waarde** in deze laatste deelsector was echter minder sterk dan de daling in omzet, implicerend dat de sector over de tijd wel rendabeler geworden is. Dit geldt niet voor beide andere deelsectoren.

D. Export

De totale export van modeartikelen vanuit België bedroeg in 2005 om en bij de € 7,4 miljard. Tegenover 1995 betekent dit bijna een verdrievoudiging. Maar gegeven dat Belgische producenten zelf 'slechts' voor € 2,4 miljard aan modeartikelen produceren, kunnen we stellen dat de uitvoer van modeartikelen vanuit België voornamelijk doorvoer betreft. De havens spelen hierin een grote rol. Vele goederen komen België binnen via de zeehavens en worden van daaruit naar de rest van Europa verspreid. Dit is duidelijk te zien aan de **grote dominantie van de EU-15 als afzetmarkt** vanuit België voor modeartikelen.

In 2005 was ongeveer 95% van alle export van modeartikelen bestemd voor de West-Europese markt. Frankrijk neemt hierbij veruit de belangrijkste positie in en heeft deze positie sinds 1995 zelfs versterkt. In 2005 ging 38% van alle export in modeartikelen vanuit België naar Frankrijk. In tegenstelling tot Frankrijk hebben de buurlanden Duitsland en Nederland – de twee belangrijkste afzetmarkten na Frankrijk in 1995 – sindsdien wel sterk terrein verloren. Dit ten voordele van de rest van de EU-15.

Figuur 11 Export van modeartikelen, 1995-2005



Bron: NBB, eigen bewerking

4.3. Evolutie in de sector gekaderd: oorzaken

Er zijn verschillende oorzaken die de evolutie in de sector zoals hoger beschreven verklaren. Enerzijds is **de zware concurrentiële druk van lageloonlanden** een verklaring, anderzijds de **recente vrijmaking van de handel**.

A. Zware concurrentiële druk van lageloonlanden

De concurrentie van lageloonlanden is allicht de grootste bedreiging voor Vlaamse fabrikanten. Door die concurrentiële druk werd de productie in eerste instantie uitbesteed aan ondernemingen in Centraal- en Oost-Europa en het Middellandse Zeegebied. Meer en meer echter **schuift de productie op naar het Verre Oosten**.

China is momenteel de grootste concurrent voor de Vlaamse productie-eenheden. 20% van de kledingimport in 2005 was reeds afkomstig uit China (zie verder, Figuur 12). De **arbeidskost** is de belangrijkste factor in dit concurrentieel voordeel.

In de Global Sourcing Reference 2005 berekende KSA voor een hele reeks landen de productiekost voor kleding en schoenen⁴. Deze productiekost werd vertaald naar een productiekost-index, met het Verenigd Koninkrijk als basis. Tabel 4 geeft een overzicht van de sterke verschillen die bestaan in productiekost tussen België, landen uit Centraal-Europa en het Middellands Zeegebied en landen in het Verre Oosten.

Tabel 4 Verschillen in kost van productie

landen	Production Cost Index 2005 (VK = 100)
België	139
Bulgarije	36
Polen	38
Roemenië	30
Turkije	53
Marokko	47
Pakistan	11
China	14
Vietnam	11

Bron: KSA - Global Sourcing Reference 2005

Waar in België de productiekosten 39% hoger liggen dan in het V.K., bedragen deze in Centraal-Europa en het Middellands Zeegebied slechts 30 tot 40% van de kost in het V.K. en in het Verre

⁴ Voor de berekening van de productiekost werd rekening gehouden met directe en indirecte arbeidskosten, gemiddelde arbeidstijd per jaar, de industriespecifieke productiviteit, afschrijvingen voor machines en gebouwen en interestvoet.

Oosten amper 10 tot 15%. Dit betekent dat de kost van productie in het Verre Oosten minder dan een tiende bedraagt van de kost van productie in België.

Doordat in het Verre Oosten werknemers aan extreem lage lonen aan het werk kunnen gezet worden, beginnen meer en meer ondernemingen in de mode-industrie wereldwijd hun productie te verplaatsen naar fabrikanten daar. Dit is bij Belgische producenten niet anders (zie paragraaf 4.4).

B. Vrijmaken van de handel

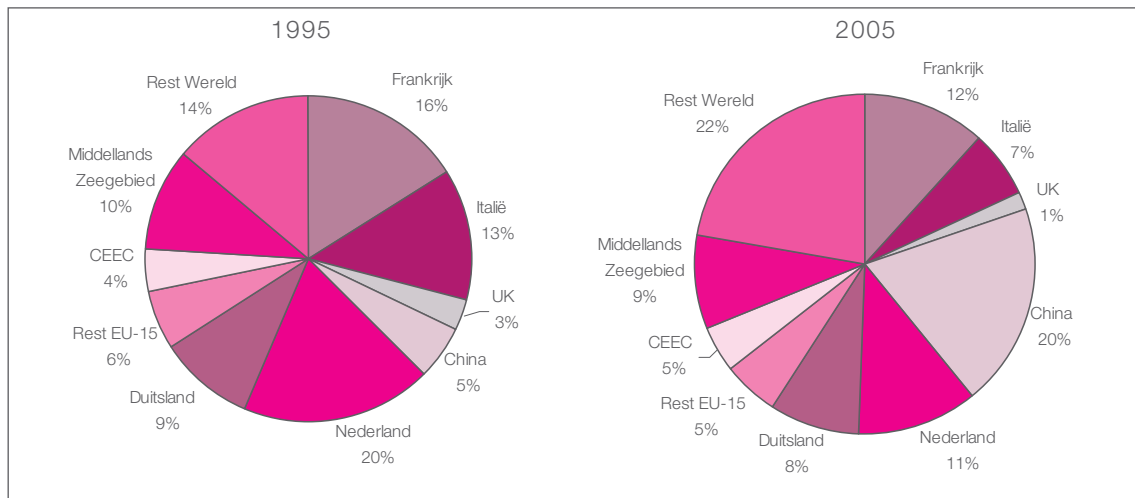
Om de Westerse economieën enigszins te beschermen tegen de zware concurrentiële druk vanuit de lageloonlanden wordt het handelsregime voor textiel- en kledingproducten sinds een 50-tal jaar gekenmerkt door **gereguleerde vrijhandel**. Vrijhandel vormt de basis, maar er bestaan **internationale beperkingen op, eerst in GATT en later in de WTO**.

In 1962 startte de gereguleerde vrijhandel met de lange termijn overeenkomst voor de internationale handel van katoen. Deze jaarlijks hernieuwbare overeenkomst werd uitgebreid en in 1974 vervangen door het **Multivezelakkoord**. Dit akkoord legde de exporterende lageloonlanden, met vooraan de vier Aziatische tijgers (Taiwan, Hong Kong, Singapore en Zuid-Korea), exportquota op ter bescherming van de rijkere industrielanden, zoals Amerika en Europa, tegen overvloedig textielimport. Het Multivezelakkoord stuitte op veel weerstand, aangezien het indruist tegen het fundamentele GATT-principe van niet-discriminatie. Daarom werd in 1994 beslist om het akkoord uit te doven over een periode van tien jaar. Hiervoor werd een nieuw akkoord van kracht in 1995: het Agreement on Textiles and Clothing (ATC). Het akkoord gold als een overgangsperiode waarin de Westerse economieën de mogelijkheid hebben zich voor te bereiden op de vrijmaking van de textiel- en kledingmarkt.

Op **1 januari 2005** eindigde het ATC en bijgevolg de tienjarige overgangsperiode, met als gevolg dat de textiel- en kledingmarkt vanaf dan ingeschakeld wordt in de **multilaterale vrijhandel**. De textielinvoer met de WTO-landen werd volledig vrij. Lageloonlanden kunnen door het wegvallen van de quota op textiel en kleding nu producten onbeperkt tegen bodemprijzen op de Westerse markten afzetten (Whalley, 2006). Hierdoor worden vele bedrijven weggeconcentreerd, met groot verlies aan werkgelegenheid als gevolg. Enkel voor één lidstaat, China, kan nog tot 2008 ingegrepen worden bij marktversturende invoer.

De **opkomst van China als productieland voor modeartikelen tekent zich ook duidelijk af in de Belgische invoercijfers**. Waar China in 1995 instond voor 5% van de totale invoer in België, bedroeg dit een decennium later reeds 20%. Vooral de oude EU-15 landen hebben hieronder geleden. In 1995 kwam nog 67% van de import in modeartikelen vanuit de EU-15, in 2005 was dat nog 44%. Vooral Nederland en Italië zagen hun aandeel sterk afnemen.

Figuur 12 Invoer van modeartikelen



Bron: NBB, eigen bewerking

Bovenstaande invoercijfers weerspiegelen echter nog niet de betekenis van Azië – en dan vooral China – onder een volledig liberaal regime. **De concurrentiële druk vanuit China zal pas ten volle gevoeld worden, wanneer de laatste beperking op de vrijhandel ook wegvalt.**

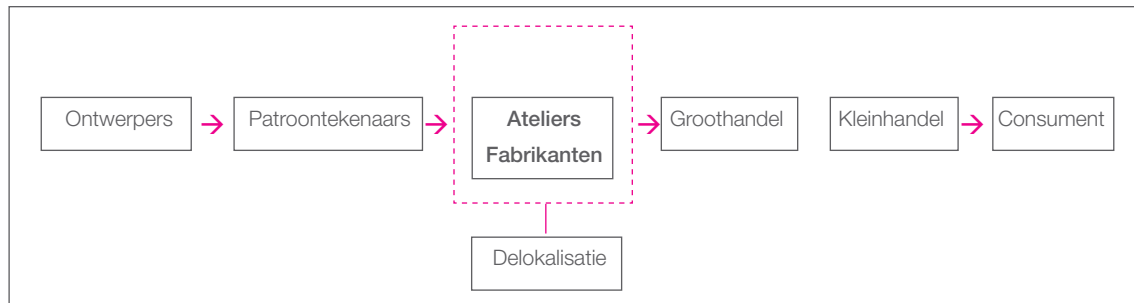
4.4. Evolutie in de sector gekaderd: antwoorden

Het antwoord dat Vlaamse ondernemingen over de jaren geformuleerd hebben om concurrentieel te blijven tegenover buitenlandse concurrentie is divers. Eerst en vooral is er de **kop-staart strategie** waarbij delen van ondernemingen bewust worden gedelokaliseerd. Vervolgens is er de **gespecialiseerde nichestrategie** waarbij specialisatie een belangrijke rol speelt. Ten slotte is er ook de mogelijkheid om de **dienstverlening te optimaliseren**. Elk van deze strategieën zal hieronder besproken worden en waar mogelijk geïllustreerd met voorbeelden van de Vlaamse kledingfabrikant Gysemans BVBA. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op een interview met Dhr. Gysemans, managing director van Gysemans BVBA.

A. Strategische delocalisatie: evolutie naar kop-staart bedrijven

Bij de kop-staart strategie wordt door de bedrijven die een groot aantal van de schakels van de waardeketen in eigen beheer hebben, **in Vlaanderen geconcentreerd op de kwalitatieve processen**. Alle schakels die instaan voor de creatie van symbolische meerwaarde alsook de distributie blijven overwegend in België, de overige worden verplaatst naar lageloonlanden.

Figuur 13 **Kop-staart strategie bij fabrikanten modeartikelen**



Deze strategie werd al door heel wat ondernemingen in Vlaanderen toegepast.

In 1998 werd *Gysemans BVBA* vanuit een zeer sterke prijsconcurrentie ‘gedwongen’ om een afdeling in Roemenië te openen, om zelf nog concurrentieel te kunnen blijven. In Roemenië wordt geproduceerd aan de helft van de prijs. Dit had tot gevolg dat er in het bedrijf in België rechtstreeks 30 ontslagen vielen. Momenteel wordt bijna niets meer in België geproduceerd. Hier werken nog 20 mensen in productie, enkel om een goede service te kunnen leveren aan de eindklant, bijvoorbeeld als er kleine series moeten gemaakt worden. (Gysemans, 2007)

Uit een eigen onderzoek van Creamoda⁵ rond delokalisatie blijkt dat **in 2006 84% van de ondervraagde ondernemingen in de kledingindustrie de productieafdeling (deels) hadden gedelokaliseerd** (Creamoda, 2006), dit tegenover 47% in 1993. Bij 93% van deze ondernemingen nam de buitenlandse productie zelfs meer dan de helft van de omzet in beslag. Voor 55% van de bedrijven bevond de productie zich in 2006 zelfs volledig in het buitenland. In 1993 was dit nog bij geen enkele onderneming het geval.

I 49

Tabel 5 **Belang van buitenlandse productie in totale omzet kledingfabrikanten**

% buitenlandse productie in omzet	% buitenlandse					
	1993	1996	1998	2000	2004	2006
0-50%	51%	36%	23%	17%	12%	7%
51-100%	49%	64%	77%	83%	88%	93%
100%	-	14%	20%	40%	50%	55%

Bron: Creamoda, 2006⁵

Zuid-Oost-Azië is in 2006 de tweede belangrijkste regio – na Centraal- en Oost-Europa – voor delokalisatie van de productie geworden met een aandeel van 32%. Binnen deze regio is

⁵ Dit onderzoek betreft een bevraging bij de leden van Creamoda over delokalisatie. Deze bevraging gebeurde voor het eerst in 1993 en werd ondertussen herhaald in 1996, 1998, 2000, 2004 en 2006. De respons lag telkens rond de 50 ondernemingen en maakt de resultaten die hier weergegeven worden eerder indicatief dan statistisch significant.

China duidelijk de eerste bestemming. In 2006 trok 15% van de ondernemingen met buitenlandse productie naar China. Een decennium geleden lag de belangrijkste bestemming voor delocalisatie in de confectione nog zeer sterk bij Centraal- en Oost-Europese landen. Bijna de helft van de buitenlandse productie was in 1996 daar gevestigd. Dit tegenover slechts 4% in Zuid-Oost-Azië. De zeer sterke opkomst van Zuid-Oost-Azië de laatste tien jaar is niet zozeer ten koste van Centraal- en Oost-Europa gegaan, maar wel ten koste van de EU-15 landen en Noord-Afrika.

Tabel 6 Evolutie delocalisatiebestemming

delocalisatiebestemming	% bedrijven		
	1996	2000	2006
EU-15	19%	12%	7%
<i>Portugal</i>			6%
Centraal- & Oost-Europa	46%	46%	42%
<i>Polen</i>			7%
<i>Roemenië</i>			8%
<i>Bulgarije</i>			7%
Noord-Afrika	28%	25%	16%
Zuid-Oost-Azië	4%	10%	32%
<i>China</i>			15%
<i>India</i>			5%
<i>Bangladesh</i>			4%
Andere	3%	7%	3%

Bron: Creamoda, 2006⁵

Gevraagd naar het effect van de delocalisatie van eenheden op de activiteiten die nog in België plaatsvinden, wijzen de resultaten steeds meer op de **ontwikkeling van 'kop-staart' ondernemingen** in België, waarbij ontwerp en creatie nog voornamelijk hier behouden blijven, maar alle andere activiteiten (snijden, stikken en finish) gedeeltelijk of zelfs volledig naar het buitenland verplaatst zijn en veelal in onderaanneming gebeuren.

Tabel 7 Invloed van delocalisatie op activiteiten in België

delocalisatiebestemming	% bedrijven		
	1996	2000	2006
Ontwerp en creatie			
<i>volledig behoud</i>	94%	88%	76%
<i>gedeeltelijk behoud</i>	6%	8%	22%
<i>overplaatsing</i>	-	4%	2%
Snij-afdeling			
<i>volledig behoud</i>	22%	12%	10%
<i>gedeeltelijk behoud</i>	62%	50%	30%
<i>overplaatsing</i>	16%	38%	60%
Stikafdeling			
<i>volledig behoud</i>	2%	1%	0%
<i>gedeeltelijk behoud</i>	61%	53%	39%
<i>overplaatsing</i>	37%	46%	61%
Finish			
<i>volledig behoud</i>	25%	19%	5%
<i>gedeeltelijk behoud</i>	59%	54%	55%
<i>overplaatsing</i>	16%	27%	40%

Bron: Creamoda, 2006⁵

B. Gespecialiseerde niche-strategie

Een tweede strategie die ondernemingen in Vlaanderen hanteren om concurrentieel te blijven is de gespecialiseerde niche-strategie. Hierbij focust men zich niet op de massaproductie, waar concurrentie plaatsvindt op basis van prijs en ondernemingen in Vlaanderen gedwongen zijn om te delocaliseren om concurrentieel te blijven (zie hierboven). Men kiest er echter voor om zich in navolging van de Belgische ontwerpers zoveel mogelijk van de concurrenten te onderscheiden door creativiteit en innovatie. **Creativiteit en innovatie dringen daarbij verder door in de waardeketen** van de mode-industrie in Vlaanderen. Topmode of feestkleding is daarbij een belangrijke niche waar Belgische kledingproducenten zich op concentreren. Binnen deze niche is kwaliteit en ontwerp enorm belangrijk en wordt concurrentie niet gevoerd op basis van prijs.

Er is voor *Gysemans BVBA* in zekere zin concurrentie van het Verre Oosten. De productie daar is echter gericht op de productie van stukken die gemakkelijk te produceren zijn en stukken die in grote getallen moeten geproduceerd worden. Voor de kleinere series en de series die om technische specialisatie vragen is flexibiliteit nodig. Gysemans biedt die service aan en kan daarom nog concurreren met producenten uit het verre oosten.

Er is een productie-afdeling in Roemenië, maar er wordt sterk op toegekeken dat de kwaliteit dezelfde is als in België. De enscenering en speciale productie worden heel belangrijk. De maakprijs tegenover de verkoopprijs is geëvolueerd. Er komen nu veel mensen aan te pas voor kwaliteitscontroles en controle van de toevoeging van waarde.

(Gysemans, 2007)

De nichegerichte strategie is niet enkel een noodzakelijke strategie voor de fabrikanten om in Vlaanderen te kunnen overleven. Het is **ook zeer belangrijk voor Vlaamse ontwerpers** dat er dergelijke fabrikanten bestaan. De collecties van Vlaamse ontwerpers zijn immers niet altijd eenvoudig om te maken. Bovendien verkiezen Vlaamse ontwerpers vaak Vlaamse productie boven Oosterse (zie ook volgende paragraaf). De **Vlaamse fabrikanten die voor Vlaamse ontwerpers werken zijn echter eerder zeldzaam**. Creamoda en FFI werken momenteel wel samen aan het project “Belgian Designer Partners” om deze samenwerking te verbeteren.

Gysemans BVBA bestaat 21 jaar. De onderneming is in 1986 begonnen als onderaannemer voor de middelmerken. De eerste generatie ontwerpers is geboren met Gysemans. In die tijd waren dat vooral labels als Scapa en zo. Dat was toen mode. Niet lang daarna zijn de creatievelingen gekomen. Sindsdien werkt Gysemans BVBA voor beide groepen van ontwerpers. De onderneming was en is wel één van de enige in Vlaanderen die voor beide groepen van ontwerpers werkt.

(Gysemans, 2007)

Toen in het begin van de jaren '80 de Antwerpse ontwerpers internationaal doorbraken, stonden de fabrikanten eerder wantrouwig tegenover deze nieuwe trend. De Vlaamse fabrikanten geloofden niet echt in de duurzaamheid van het Vlaams ontwerpsucces en stonden eerder wantrouwig tegenover de creatieve input die nieuw en avant-garde was. Daarom gingen ze maar moeizaam samenwerkingsverbanden aan met de Vlaamse ontwerpers, waardoor deze laatste gedwongen waren om naar het buitenland uit te wijken voor de productie. Zo vonden veel Vlaamse ontwerpers de weg naar het Middellands Zeegebied en later ook het Midden-Oosten. De toon was hiermee gezet.

De **samenwerking met de tweede generatie ontwerpers verliep wel al vlotter**. Dankzij het succes van de Antwerpse zes waren fabrikanten veel sneller bereid om met de tweede generatie in zee te gaan. Ook vandaag zijn er Vlaamse ontwerpers die zeer goede relaties onderhouden met lokale fabrikanten, maar ze zijn in de minderheid. De productie van bijvoorbeeld A.F. Vandevorst en Ann Demeulemeester gebeurt nog voor een deel in België (Chapelle, Gysemans, 2007).

C. Toename (Logistieke) dienstverlening: flexibiliteit, betere time-to-market

Naast het zich onderscheiden van de concurrentie door de inzet van creativiteit en innovatie, trachten Vlaamse ondernemingen zich ook meer en meer te onderscheiden door het aanbieden van een goede dienstverlening. Zo kunnen Vlaamse fabrikanten **goed omgaan met de technische moeilijkheden** die Vlaamse ontwerpers hen voorleggen (Chapelle, 2007). Door de geografische nabijheid is nauw overleg ook veel gemakkelijker te organiseren. Dit is vaak nodig om de moeilijke ontwerpen juist te vertalen naar patronen die voor productie hanteerbaar zijn. Productie-eenheden buiten Europa zijn momenteel nog helemaal niet afgestemd op dergelijk maatwerk, maar richten zich nog volledig op de productie van standaardgoederen in grote volumes.

Gysemans BVBA doet zowel productie als distributie. Boven deze twee eenheden staat een patroonafdeling. Deze afdeling werkt heel nauw samen met de ontwerpers. De ontwerper kiest de stoffen en komt met zijn ideeën bij de patroontekenaars. In die afdeling ligt de grootste

meerwaarde. De patroontekenaars zetten de productie al een beetje naar hun hand. Op die manier wordt er een lijn getrokken. Ontwerpers weten vanaf dan ook hoe ontwerpen uitgewerkt zullen worden en anticiperen daarop. Het productieproces verloopt erg efficiënt dankzij deze afdeling. De stylisten slagen erin om op de emoties van de ontwerpers in te spelen en om te zetten in rationaliteit. De ontwerpers zijn hier dankbaar voor. De patroontekenaars bereiden vervolgens samen met de stylisten de productie voor zodat het proces efficiënt verloopt. Het bedrijfsmodel Gysemans is uniek in Vlaanderen. De meeste ondernemingen focussen enkel op productie. Sommige doen een beetje distributie. Geen enkele andere fabrikant heeft patroontekenaars in dienst. Voor de andere fabrikanten is het dan ook moeilijker werken. Je kan het proces niet voorspellen. Deze fabrikanten hebben geen controle. Er zijn ook ondernemingen bijvoorbeeld in Italië waar hetzelfde concept bestaat in bedrijfsmodel maar daar wordt de designer veel minder vrijheid gegund.
(Gysemans, 2007)

Een tweede element dat steeds meer begint te spelen in een sector waar het ritme van nieuwe collecties steeds hoger komt te liggen en het zeer snel inspelen op nieuwe trends steeds belangrijker wordt, is het **snel op de markt brengen van nieuwe collecties**. Producten die in België geproduceerd worden kunnen praktisch onmiddellijk op de Belgische markt verdeeld worden. Vlaamse fabrikanten kunnen met andere woorden een zeer specifieke dienstverlening aanbieden en snel inspelen op korte termijnvragen. Tot op heden moet nog steeds gerekend worden op levertijden van meer dan twee maanden voor leveringen vanuit het Verre Oosten.

4.5. Knelpunten voor verdere ontwikkeling

De Vlaamse fabrikanten hebben na grondige herstructurering van de ondernemingen ten gevolge van de economische uitdagingen een inhaalbeweging ingezet om de sector terug op de kaart te zetten. Er zijn echter een aantal knelpunten die dit proces bemoeilijken.

A. Gebrek aan geschikt personeel

In een regio die zich momenteel in een fase van **economische hoogconjunctuur** bevindt, is het algemeen moeilijk om zowel geschoold als ongeschoold personeel aan te trekken. Dit is niet anders voor de fabrikanten van modeartikelen. Toch zijn er een aantal elementen die het aantrekken van geschikt personeel voor de productie van modeartikelen extra bemoeilijken.

Zo wordt de **sector algemeen gepercipieerd als een sector met weinig rooskleurige toekomstperspectieven** in Vlaanderen. Door de sterke daling van de werkgelegenheid over de laatste twee decennia, voelen weinigen zich nog aangetrokken tot de sector. En inderdaad zijn heel wat jobs in de confectieateliers effectief verdwenen, vooral dan deze voor laaggeschoold personeel. De sector heeft zich echter volop geheroriënteerd ten gevolge van deze wereldwijde herschikking van de arbeid en veel ondernemingen in Vlaanderen zijn geëvolueerd tot kopstaart-bedrijven. De confectieateliers die nog wel in Vlaanderen opereren zijn veelal gespecialiseerd in bepaalde niches. De vaktechnische eisen die bijvoorbeeld gesteld worden aan productieverantwoordelijken confectie zijn dan ook navenant hoog. Dit brengt algemeen met zich mee dat de **vraag naar hogeropgeleiden in**

de sector veel hoger ligt, zowel bedienden in ondersteunende diensten zoals commerciële functies, diensten na verkoop,... als **personeel met vakspecifieke (technologische) kennis**. Vooral deze laatste zijn moeilijk te vinden.

Het **huidige onderwijsaanbod voor deze groep van personeel (bachelor) is zeer beperkt**. Enkel de Hogeschool Gent biedt momenteel een opleiding aan welke specifiek gericht is op confectie: de bachelor in modetechnologie. Vóór 1997 werd ook in Aalst een opleiding op hogeschoolniveau georganiseerd, maar door de lage instroom werd deze in 1997 afgeschaft. De Hogeschool Gent werd met hetzelfde fenomeen geconfronteerd. Tussen 1997 en 2003 schommelde het aantal afgestudeerden jaarlijks rond de tien, dit tegenover meer dan 40 in het begin van de jaren '90. In 2003 is de naam van de opleiding echter herzien van 'graduaat confectie' tot 'bachelor in de modetechnologie' en dit schijnt op het eerste zicht wel effect te hebben gehad op de attractiviteit van de opleiding. In 2005 en 2006 waren opnieuw een dertigtal inschrijvingen.

Wat de **groep van arbeiders** betreft, is het aantal studenten dat een kledingrichting volgt op BSO & TSO niveau weliswaar voldoende, maar vooral is de **effectieve doorstroom naar de sector zelf na het volgen van dergelijke opleiding problematisch**. Een recent doorstromingsonderzoek door IVOC wees uit dat slechts 10% van diegenen die afstuderen in een richting kleding/mode in het secundair onderwijs ook effectief in de sector gaan werken (IVOC, 2006). Uit doorstromingsonderzoeken van VDAB blijkt dat vooral studenten uit het technisch kledingonderwijs zeker niet langer dan gemiddeld moeten zoeken naar werk, zelfs in tegendeel soms. Voor studenten uit het BSO ligt dit anders: zij blijven na hun studies vaak langer dan gemiddeld in de werkloosheid (IVOC).

Als we specifiek kijken naar de verschillende functies voor arbeiders, bestaat er voornamelijk een **structureel tekort aan patroontekenaars** (zie ook hoofdstuk 3) **en stiksters, en dan specifiek modellenstiksters**. Ook hier betreft het vooral een kwalitatief tekort. De werkloze stiksters in Vlaanderen zijn productiestiksters. Het zuivere productiewerk is echter verhuisd naar het buitenland. Wat gebleven is – het maken van prototypen, het werk aan duurdere producten en woningdecoratie – vraagt hoog gekwalificeerde en polyvalente arbeidskrachten (VDAB).

Het is voor *Gysemans BVBA* erg moeilijk om goed geschoolde patroontekenaars en stiksters te vinden. Dat is bij veel van de collega's ook zo. De grote moeilijkheid is dat techniciteit en creativiteit gecombineerd moeten worden.

(Gysemans, 2007)

Naast de diplomaopleidingen zoals hierboven besproken, worden binnen Syntra en CVO nog meer specifieke – kort- en langlopende – opleidingen toegespitst op de kledingindustrie aangeboden. Voorbeelden zijn opleidingen voor patroontekenaar of cursussen rond specifieke thema's zoals "innovatie in de textiel- en confectiesector".

B. Scheiding creatie en productie in de mode-industrie

Zoals in paragraaf 4.4 aangegeven houden specialisatie in moeilijke ontwerpen en een goede dienstverlening belangrijke strategische mogelijkheden in voor Vlaamse kledingfabrikanten om concurrentieel te blijven. Echter, **de wereld van productie en creatie ligt voor de Vlaamse**

fabrikanten nog te ver uit elkaar. Voor het economische weefsel van een land is het niet gezond om de wereld van de creatie en fabricatie gescheiden te houden, en dat is wat er bij de eerste generatie ontwerpers gebeurde. Maar ook nu is de interactie zeer beperkt. “Ideaal zou zijn dat meer afgestudeerden van de modeacademies van Antwerpen of Brussel in de kledingindustrie gaan werken. Dat zou allereerst kunnen leiden tot een **imago-upgrading** van de sector, maar zou er ook voor kunnen zorgen dat er meer **gespecialiseerde werknemers** in dienst genomen worden. Mochten fabrikanten en ontwerpers elkaar 20 jaar geleden gevonden hebben, zou waarschijnlijk een deel van de tewerkstelling in de sector gered zijn geweest”, aldus Erik Magnus (Creamoda).

C. Oneerlijke concurrentie vanuit China

China is voor de Vlaamse kledingfabrikanten een zware concurrent voor de kledingproductie in Vlaanderen (zie paragraaf 4.3). De lage lonen spelen hier een belangrijke factor in. Maar het concurrentieel voordeel van China reikt verder dan enkel de lage lonen. Zo kunnen **Chinese ondernemingen van een aantal voordelen genieten** die de Vlaamse ondernemingen niet hebben, namelijk subsidies en niet terugbetaalde investeringskredieten (Van Dessel, 2007):

- **Subsidies:** Chinese producenten slagen erin om dankzij subsidies, de aangerekende prijzen van hun afgewerkte producten beneden de grondstofprijzen te houden. Aangezien de grondstofprijzen in België kunnen oplopen tot 70% van de totale kosten, leveren de Chinese subsidies een enorm competitief voordeel voor de Chinese producenten tegenover producenten uit andere landen.
- **Niet terugbetaalde investeringskredieten:** het opstarten van een textiel- of kledingonderneming impliceert forse investeringen. Deze worden geheel of gedeeltelijk gefinancierd door middel van leningen. In China kunnen leningen aan goedkopere voorwaarden gekregen worden dan in België, Chinese leningen moeten niet direct terugbetaald worden en bovendien worden leningen in China niet altijd volledig terugbetaald.

Mede dankzij deze voordelen heeft China sinds 2002 prijsverlagingen tot 75% kunnen doorvoeren, zodat het nu verkoopt tegen prijzen die lager zijn dan de grondstofprijzen van de Belgische producenten vandaag. Deze oneerlijke handelspraktijken vragen een dringend ingrijpen op internationaal niveau, zodat een juist klimaat kan geschapen worden waar eerlijke concurrentie mogelijk is.

D. De Oosterse namaakcultuur

In Oosterse landen is men niet vertrouwd met het principe van de bescherming van eigendomsrechten. Namaken is dan ook een zeer normale praktijk waar ook nog eens veel geld mee te verdienen is. Het gebrek aan creativiteit wordt in China gecompenseerd met meesterschap in namaak. Het probleem is dat de markt voor originele producten en namaak dezelfde is en dus verliezen de Westerse ondernemingen in de mode-industrie nogal wat marktaandeel. Deze praktijken hebben ook verregaande gevolgen voor de prijsstructuur die door de goedkope kopieën onder druk komt te staan en staan de ontwikkeling van de sector dan ook in de weg.

Binnen de mode-industrie drukken stoffen een niet te onderschatten stempel op de trends en ontwikkelingen. De stoffenfabrikant is dan ook **dé belangrijkste toeleverancier** aan de sector. Daarom wordt in deze studie ook ingezoomd op de schakel van productie en toelevering van stoffen, hoewel ze strikt genomen behoort tot de aanverwante industrie, eerder dan tot de eigenlijke creatieve industrie.

Textielfabrikanten in Vlaanderen kunnen in **3 groepen** worden onderverdeeld (Fedustria):

- **Fabrikanten van technisch textiel:** de productgroep "Technisch textiel" omvat textiel voor bouw, landbouw, tuinbouw en visvangst, defensie, bescherming en veiligheid, voertuigen, medische doeleinden, transport en verpakking en industriële toepassingen (filtermedia, enz.).
- **Fabrikanten van interieurtextiel:** de productgroep "Interieurtextiel" omvat : tapijt (geweven, tuft, naaldvilt, badsets,...), meubelstoffen (plat, fluweel, uni, jacquard, bedrukt,...), decoratiestoffen (overgordijnen, textielmuurbekleding,...), huishoudlinnen (keuken-, tafel-, bed- en badlinnen), matrastijk en passementerie.
- **Fabrikanten van kledingtextiel:** de productgroep "Kledingtextiel" omvat weefsels en gebreide stoffen voor: sportkleding, vrijetijdskleding, regenkleding, nachtkleding, werkkledij, ondergoed, fashion wear alsook afgewerkte breigoedproducten zoals: baby- en kinderkleding, pulls en andere bovenkleding, panty's, kousen, sokken, handschoenen, mutsen, enz.

Voor de mode-industrie is strikt genomen uiteraard enkel **de laatste groep van fabrikanten** van belang. Echter, twee redenen maken dat in de volgende paragrafen de textielindustrie in brede zin wordt bekeken:

- Enerzijds zijn **officiële statistieken over de productie en toelevering van stoffen enkel beschikbaar voor de totaliteit van de sector zonder opsplitsing naar toepassing (technisch, interieur of kleding)**. Dit maakt dat officiële data niet toelaten om het deelsegment van kledingtextiel te isoleren van de rest van de industrie. Geïsoleerde cijfers over de fabrikanten van kledingtextiel zijn enkel voor handen via de beroepsorganisatie Fedustria. Zo weten we dat in 2006 fabrikanten van kledingtextiel instonden voor ongeveer 20% van de totale omzet van de textielindustrie (Fedustria). Hiermee is kledingtextiel naar toepassing de kleinste productgroep. Technisch textiel en interieurtextiel stonden in voor resp. 28% en 42% van de totale omzet in de textielindustrie. Ondanks dit gebrek aan afzonderlijke cijfers over de kledingstoffenfabrikanten, werd toch getracht een **beste schatting te maken van hun aandeel binnen de groep van stoffenfabrikanten** op basis van cijfers welke door Fedustria werden aangeleverd.
- Anderzijds biedt een **beeld over de evolutie van de volledige sector ook interessante inzichten** over hoe de Belgische textielindustrie zijn concurrentiële positie tracht te behouden en welke rol de mode-industrie hierin (nog) speelt.

5.1. Afbakening sector

Bij het beschrijven van deze schakel worden zowel de fabrikanten van stoffen besproken als de groothandel in stoffen. Samen zorgen zij voor de toelevering van het basismateriaal in de mode-industrie. De kleinhandel in stoffen wordt niet in beschouwing genomen, omdat we ervan uitgaan dat de kleinhandel geen grote economische rol speelt in de toelevering van stoffen aan de mode-industrie. In deze studie onderscheiden we specifiek volgende deelsectoren:

- **Stoffenfabrikanten:** deze omvatten alle fabrikanten van weefsels, gebreide en gehaakte stoffen. Specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code	
17210	Vervaardiging van katoenen weefsels
17220	Vervaardiging kaardwollen weefsels
17230	Vervaardiging kamwollen weefsels
17240	Vervaardiging van zijden weefsels
17250	Vervaardiging van overige weefsels
17600	Vervaardiging gebreide en gehaakte stoffen

- **Textielgroothandel:** Deze categorie omvat enerzijds de groothandel in huiden en leder en anderzijds de groothandel in textiel. Volgende nace-codes worden hieronder begrepen:

NACE-code	
51240	Groothandel in huiden, vellen en leer
51410	Groothandel in textiel

5.2. Macro-economische beschrijving

A. Aantal ondernemingen en zelfstandigen

In 2005 waren 219 ondernemingen actief in de productie van stoffen voor technische, interieur- en kledingtoepassingen, waarvan 94 die geen personeel tewerkstellen en 125 ondernemingen met personeel. Het aantal groothandelaars in textiel bedroeg 1.616 in 2005. Hier ligt het percentage entiteiten zonder werknemers beduidend hoger dan in de productie: slechts één op vijf van deze ondernemingen heeft werknemers. Sinds 1998 is in elk van beide deelsectoren het aantal ondernemingen sterk afgenomen. Zowel in de productie als in de groothandel nam het aantal af met ongeveer 30%.

Tabel 8 Productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, aantal ondernemingen

Productie en toelevering van stoffen	1998		2005	
	geen wkn	wel wkn	geen wkn	wel wkn
Aantal BTW-plichtigen	1.868	684	1.359	476
productie van stoffen	111	197	94	125
groothandel in stoffen	1.757	487	1.265	351

Bron: FOD Economie, RSZ, BTW-aangiften

Zoals reeds aangegeven vormt de productie **van stoffen bestemd voor kleding slechts een onderdeel van de totale productie van stoffen**. Geschat wordt dat binnen de totale groep van weefsels (nace 172) kledingstoffen ongeveer 32% van de totale omzet vertegenwoordigen en binnen de gebreide stoffen (nace 176) ongeveer 95% bestemd is voor de kledingindustrie (Fedustria). Beide groepen samen genomen betekent dit dat 33% van de omzet in de productie van stoffen gerealiseerd wordt in de mode-industrie. Uitgaande van deze verhouding en deze schatting ook doortrekkend naar de groothandel, schatten we dat **ongeveer 600 ondernemingen specifiek stoffen produceren en toeleveren aan de mode-industrie**. Daarvan zijn er ongeveer 70 actief in de productie, de rest in de groothandel.

B. Aantal werknemers

In 2005 waren er 9.968 werknemers actief in de productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen. Van de 9.968 werknemers werkt 81% in de productie en 19% in de groothandel van textiel. De laatste 10 jaar was er een lichte daling in beide deelsectoren. Het aantal werknemers bij stoffenproducenten daalde met 3% tot 8.103, bij de groothandelaars was er een daling met 6% tot 1.865 werknemers.

Tabel 9 Productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, aantal werknemers

productie en toelevering van stoffen	1995	2000	2005
Aantal werknemers	10.385	10.332	9.968
productie van stoffen	8.388	8.539	8.103
groothandel in stoffen	1.997	1.793	1.865

Bron: RSZ

De veel sterkere daling in het aantal ondernemingen (zie hierboven) in vergelijking met het aantal werknemers wijst op een **sterke consolidatie** die heeft plaatsgevonden binnen de textielsector, zowel in de productie als in de groothandel. In de productie ligt de gemiddelde schaalgrootte voor

ondernemingen met werknemers in 2005 op 65 werknemers. In de groothandel werden gemiddeld 5,3 werknemers tewerkgesteld.

Samenvattend kunnen we stellen dat er in 2005 ongeveer 11.300 personen actief waren in de schakel van de productie en toelevering van technische, interieur- en kledingstoffen (ongeveer 10.000 als werknemer en 1.300 ondernemers zonder werknemers). Opnieuw gebruik makend van de methode van schatting vermeld in vorige paragraaf, schatten we dat van deze groep **ongeveer 3.700 personen specifiek werkzaam zijn voor de mode-industrie**.

C. Omzet en toegevoegde waarde

De omzet in de sector kende tussen 1996 en 2000 een groei van 13%, gevolgd door een daling met bijna 2% tussen 2000 en 2005. De totale omzet in 2005 bedroeg € 2,9 miljard, waarvan **kledingstoffen (productie + distributie) 33% of ongeveer € 953 mio voor zijn rekening** nam. Van de totale omzet werd 29% of € 836 mio gerealiseerd in de productie van stoffen en 71% of € 2 miljard in de groothandel. De productie en groothandel van stoffen specifiek bestemd voor de mode-industrie staan naar schatting in voor ongeveer **€ 276 mio in productie en € 677 mio in groothandel**.

In 2000 lag de verhouding tussen productie en groothandel nog heel anders: toen werd nog 47% van de omzet gerealiseerd in de productie van textiel en slechts 53% in de groothandel. Het toegenomen belang van de groothandel blijkt duidelijk uit de verschillende evolutie van de omzetcijfers van deze twee deelsectoren. Tussen 2000 en 2005 is de omzet van de groothandel gestegen met 32%, terwijl die van productie daalde met 40%.

I 59

Tabel 10 **Productie en toelevering van technisch, interieur- en kledingstoffen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde**

productie en toelevering van stoffen	1996	2000	2005
Omzet (mio €)	2.595,36	2.942,84	2.888,96
productie van stoffen	1.038,99	1.389,90	836,55
groothandel in stoffen	1.556,37	1.552,94	2.052,41
Toegevoegde waarde (mio €)	549,46	664,17	547,09
productie van stoffen	341,89	416,89	268,21
groothandel in stoffen	207,57	247,28	278,88

Bron: VIO databank op basis van gegevens Balanscentrale, Steunpunt ondernemingen, ondernemerschap en innovatie

Een **gelijkaardige evolutie is merkbaar in de toegevoegde waarde**. De toegevoegde waarde van de totale sector is tussen 1996 en 2000 gestegen met 21%, waarna een daling met 18% volgde tussen 2000 en 2005. Ook hier is deze daling volledig het gevolg van de opvallende daling

in toegevoegde waarde bij de productie van textiel tussen 2000 en 2005 (-36%). De groothandel in stoffen zag daarentegen de toegevoegde waarde over deze periode toenemen met 13%. Het aandeel van de productie in de totale toegevoegde waarde is € 268 mio of 49%, terwijl dit in 2000 nog € 417 mio of 63% was.

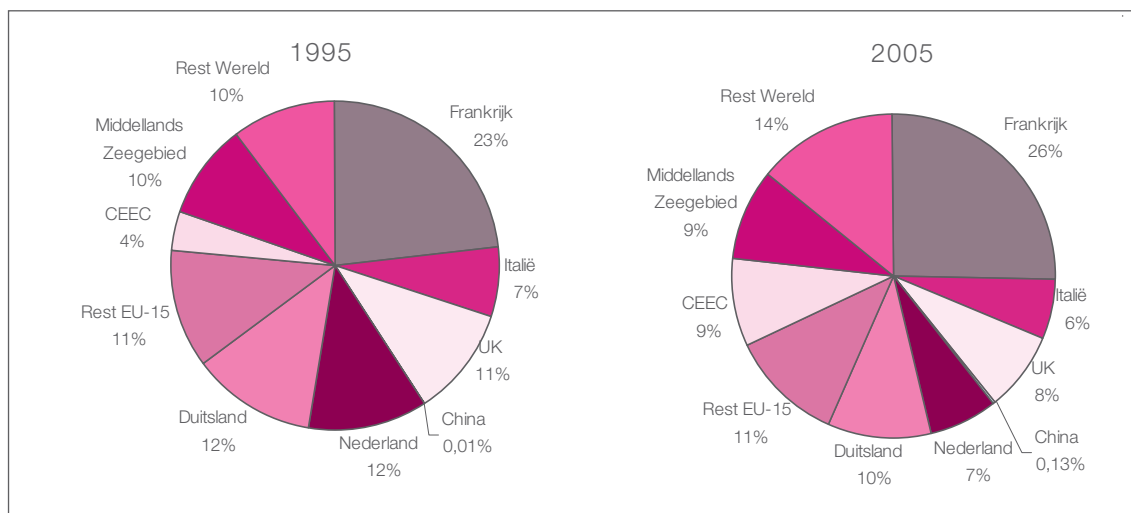
Specifiek voor de productie en toelevering van kledingstoffen gaan we er opnieuw vanuit dat er ongeveer 33% van de totale toegevoegde waarde gerealiseerd werd in 2005. Dit betekent specifiek dat in de productie en toelevering van kledingstoffen in 2005 een **toegevoegde waarde van ongeveer € 180 mio** werd gerealiseerd.

D. Export

In 2005 werd voor iets minder dan € 1 miljard aan weefsels vanuit België geëxporteerd. Dit betekent een **daling van meer dan 30%** tegenover 1995, toen de export van weefsels nog € 1,4 miljard bedroeg.

Net zoals bij de export van modeartikelen, is ook voor weefsels de **EU-15 nog steeds de grootste afzetmarkt**, hoewel heel wat minder dominant aangezien de doorvoer hier een veel kleinere rol speelt. In 2005 ging ongeveer 68% van de totale export naar deze landen, tegenover 76% in 1995. Vooral de Centraal- en Oost-Europese landen vergrootten hun marktaandeel.

Figuur 14 Export van technisch, interieur- en kledingtextiel



Bron: NBB, eigen bewerking

5.3. Evolutie in de sector gekaderd: oorzaken

In volgende paragrafen worden de belangrijkste oorzaken belicht die de evolutie in de macro-economische cijfers kunnen verklaren, alsook de antwoorden welke Vlaamse ondernemers hierop geformuleerd hebben. Ter illustratie worden voorbeelden aangehaald van de Vlaamse textielfabrikant Utextbel en lingeriefabrikant Van de Velde. De informatie van deze voorbeelden is gebaseerd op enerzijds een interview met Dhr. Merchiers, Sales en Product manager workwear and administrative fabrics en Dhr. Vangeel, Chief Financial and Administrative Officer bij Utextbel en anderzijds een lezing en gesprek met Dhr. Van de Velde, Managing director en gedelegeerd bestuurder bij lingeriefabrikant Van de Velde.

A. Zware concurrentiële druk van lageloonlanden

De macro-economische gegevens geven duidelijk aan dat in de productie en toelevering van stoffen vooral de fabrikanten van stoffen de laatste jaren sterk te lijden hebben gehad. **Net zoals de kledingfabrikanten zelf worden ook zij steeds meer geconfronteerd met concurrentie vanuit lageloonlanden.** En ook hier speelt het verschil in loonkost de belangrijkste rol. Wanneer we specifiek kijken naar typisch geldende loonkosten per uur per arbeider voor verschillende landen, behoort **België bij de duurste landen voor de productie van textiel**, met een gemiddelde loonkost van € 23,40 per uur voor arbeiders in de textielsector. Dat is de tweede duurste loonkost na Zwitserland en 60 maal hoger dan de Chinese (Fedustria, 2007).

I 61

Tabel 11 Vergelijking in loonkost in de textielindustrie, 2004

	Gemiddelde loonkost per uur per arbeider (in €)
Top 5 landen	
Zwitserland	27,18
België	23,40
Duitsland	21,30
Groot-Brittannië	15,51
Japan	14,58
Laatste 5 landen	
Indonesië	0,42
China	0,37
Sri Lanka	0,35
Pakistan	0,28
Bangladesh en Vietnam	0,21

Bron: Fedustria, op basis van Werner International Consulting

Toch is de **impact van het Verre Oosten bij weefsels momenteel nog niet zo groot als bij modeartikelen**. Twee redenen spelen hierin een belangrijke rol:

- Enerzijds is de productie van stoffen in Vlaanderen een **veel kapitaalintensiever proces** dan de confectie van modeartikelen. Arbeid is er reeds lang vervangen door – vaak technologisch hoogstaande – machines en weefgetouwen. Dit maakt dat de loonkosten niet zo zwaar doorwegen in de totale kosten dan bij modeartikelen het geval is. Bovendien is de delokalisatie van dergelijke productie-eenheid vanuit een technisch standpunt heel wat complexer dan het overhevelen van een productie-eenheid in de confectie van modeartikelen.
- Anderzijds drukt de design van een stof naast de design van een modeartikel nog steeds een belangrijke stempel op hoe een modeartikel er uiteindelijk uitziet. Stoffen dragen fundamenteel bij tot het modebeeld. En tot op heden wordt dit **modebeeld nog steeds bepaald in de Westerse wereld**. Om die reden worden stoffen nog vaak aangekocht in het Westen om dan overgebracht te worden naar het Verre Oosten voor de productie van de modeartikelen.

Lingeriefabrikant *Van de Velde* heeft de volledige productie van de lingerie reeds lang overgebracht naar locaties in Oost-Europa, Noord-Afrika en China. Toch blijft de onderneming de stoffen voor de lingerie aankopen in Europa. De reden hiervoor ligt in het feit dat momenteel vooral in het Verre Oosten de design van de stoffen nog niet kan opwegen tegen de design van stoffen gemaakt in Europa.

(Van de Velde, 2007).

B. Stijging van energie- en milieukosten

Ondanks de liberalisering van de energiemarkt in België zijn de **energiekosten de laatste jaren sterk toegenomen**. Voor een kapitaalintensieve sector zoals de textielindustrie heeft dit een belangrijke impact op de totale kostprijs. Textielbedrijven werden de voorbije periode geconfronteerd met een stijging van de energiekosten in een grootteorde van 30 à 50%. Deze stijging is het gevolg van de sterke toename van de commodity kost (prijs voor de “stroom”) die deels het gevolg is van een slechte marktwerking (dominante positie van de ex-monopolist op de Belgische markt). Daarbij komt nog dat de overheid energie meer en meer beschouwt als extra inkomstenbron door het opleggen van bijkomende taksen en verplichtingen (cfr. groenestroom- en warmtekrachtcertificaten, Elia-taks, federale bijdrage, ...). Zo betekende de invoering van de Elia-taks voor ondernemingen een stijging van de elektriciteitsprijs van ongeveer 10% (Fedustria, 2007).

Naast de verhoogde energiekosten wordt in de Westerse wereld steeds **meer aandacht besteed aan het milieu**. Het milieubeleid in België wordt in belangrijke mate bepaald door Europa. Europa vaardigt richtlijnen uit die vervolgens in nationale of regionale wetgeving dienen omgezet te worden. Aangezien de textielsector een waterintensieve sector is, is de waterproblematiek een belangrijke kostenfactor in deze sector. De kosten met betrekking tot het gebruik van water zijn op diverse vlakken de laatste jaren toegenomen (Fedustria, 2007):

- Allereerst is de kost voor het grondwater de voorbije jaren exponentieel gestegen.
- Daarnaast hebben de meeste textielbedrijven geïnvesteerd in waterzuiveringstechnieken om te voldoen aan de voorwaarden om hun afvalwater te kunnen lozen op riool of op oppervlaktewater. Deze lozingsvoorwaarden worden bovendien regelmatig verstrengd waardoor bijkomende maatregelen dienen genomen te worden om er te kunnen aan voldoen.

- Ten slotte zijn de heffingen die door de overheid aangerekend worden voor het lozen van afvalwater de voorbije jaar sterk gestegen. De voorbije twee jaar zijn de heffingen voor bedrijven die lozen op riool met meer dan 25% gestegen.

Water is echter niet het enige milieuthema voor de textielbedrijven. Ook verplichtingen voor bodem (bodemonderzoeken, -saneringen), luchtmissies, CO₂- emissies, ... zijn belangrijke kostenfactoren voor de textielsector.

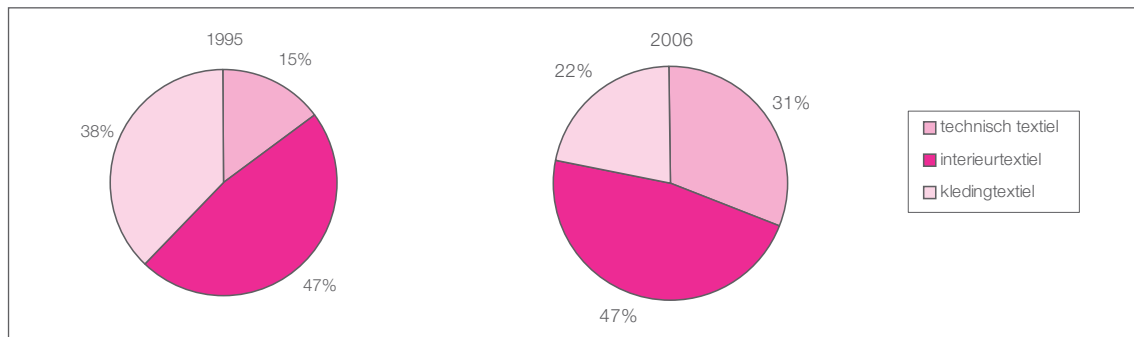
Aldus worden ondernemingen in het Westen steeds meer geconfronteerd met extra kosten gerelateerd aan het milieu. Hoewel ondernemingen in de sector dit algemeen zeker niet als een negatieve evolutie ervaren en de milieuproblematiek voor ondernemingen in Vlaanderen ook opportuniteiten kan inhouden, dient toch een kanttekening gemaakt te worden met het oog op het concurrentievermogen van ondernemingen die hier gevestigd zijn. Omdat de milieuproblematiek momenteel enkel nog maar op de agenda staat in de Westerse politieke wereld en ondernemingen in het Verre Oosten (nog) niet geconfronteerd worden met deze extra kosten, vormt dit een element dat de concurrentiepositie van Vlaamse ondernemingen verslecht.

5.4. Evolutie in de sector gekaderd: antwoorden

A. Technische specialisatie

Om directe concurrentie met lage loonproducenten te vermijden, hebben in Vlaanderen vele stoffenfabrikanten zich geheroriënteerd en de kaart getrokken van technische innovatie en specialisatie. Hierbij werd veelal geopteerd om kledingtextiel te verlaten en over te stappen op andere productgroepen, veelal technisch textiel. Deze evolutie is duidelijk merkbaar in het veranderde aandeel van elk van de productgroepen in de totale omzet over het laatste decennium. Waar technisch textiel in 1995 nog 15% van de totale omzet in de sector uitmaakte, is dit in 2006 reeds opgelopen tot 31%. Dit gebeurde volledig ten koste van kledingtextiel, dat zijn aandeel zag achteruitgaan van 38% naar 22%. Wel merken we hier op dat de verschuiving naar technisch textiel niet helemaal inhoudt dat geen kledij meer wordt gemaakt. Technisch textiel omvat immers werkkledij en beschermingskledij. In dit segment worden niet enkel vanuit publieke instanties (politie, ziekenhuizen,...) steeds hogere eisen gesteld aan dergelijke kledij, maar ook vanuit de privésector worden de eisen hieromtrent steeds groter. Verschillende textielondernemingen in Vlaanderen hebben zich juist in deze segmenten gespecialiseerd. Hierbij zijn innovaties zoals het antibacterieel maken van stoffen belangrijke elementen.

Figuur 15 Veranderend relatief belang van de productgroepen in de textielindustrie



Bron: Fedustria

Tot ongeveer vijf jaar geleden behaalde Utextbel nog ongeveer 40% van zijn omzet uit textiel voor de mode-industrie (casual). Maar door de concurrentiële druk in het kledingsegment wordt binnen de onderneming steeds meer de kaart getrokken van de technische weefsels, welke minder onderhevig zijn aan de concurrentiedruk van lageloonlanden. Dit segment groeit dan ook zeer sterk binnen de onderneming. Zo gaat Utextbel zich steeds meer specialiseren in de toelevering van speciale weefsels voor verschillende administraties, zoals politiediensten, douane en leger. Vooral deze laatste groep is momenteel zeer belangrijk voor Utextbel. Door de heroriëntering van de verschillende nationale legers van pure defensie- en gevechtseenheden naar meer humanitaire taken, wordt hun uitrusting steeds meer aangepast. Soldaten worden vandaag overal ingezet, zowel in de tropen, waar lichtere uitrusting gewenst is, als in Europese gebieden, waar zwaardere uitrusting nodig is. Dit heeft een invloed op de benodigde stoffen en vraagt veel specifiek onderzoek en ontwikkeling. Utextbel heeft in deze niche de laatste jaren zeer veel geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling. Deze inspanningen hebben er al toe geleid dat Utextbel, als eerste in de wereld, een gepatenteerde technologie kon ontwikkelen waarbij een mug- en tekenwerend middel in de textielvezel zit verwerkt, welke de gemiddelde levensduur van de kledinguitrusting voor legers ruim overschrijdt. Deze ontwikkelingen hebben als gevolg dat momenteel de weefsels voor de mode-industrie nog slechts 5% van de omzet uitmaken binnen de onderneming.

(Merchiers, 2007)

Bovenstaande **evolutie gebeurde tot op heden zeer specifiek in België**. In de andere Europese lidstaten is deze weg nog veel minder bewandeld. Gemiddeld neemt kledingtextiel binnen de EU nog steeds de belangrijkste positie in de textielindustrie.

Tabel 12 Verdeling van de toegevoegde waarde in België en de Europese Unie

Verdeling van de toegevoegde waarde	België	EU
Interieurtextiel	42%	15%
Technisch textiel	28%	20%
Kledingtextiel	20%	45%

Bron: Fedustria, 2007

B. Gespecialiseerde nichestrategie in kledingtextiel: speciale stoffen, topkwaliteit

Een tweede strategie die stoffenfabrikanten in Vlaanderen hanteren, is het opzoeken van **niches met nog een hoge toegevoegde waarde**. Het betreft de luxesegmenten waar men op zoek is naar exclusieve stoffen van topkwaliteit. In deze segmenten speelt prijs niet zozeer een rol, dan wel het design, kwaliteit van materialen en originaliteit, maar ook een zeer goede dienstverlening en een flexibel productiesysteem. Het betreft immers vaak relatief kleine volumes. Productiesystemen in lageloonlanden zijn meestal niet afgestemd op productie van kleine volumes en flexibiliteit.

5.5. Knelpunten voor verdere ontwikkeling

I 65

A. Slecht imago van de sector

De textielindustrie in België lijdt sterk onder een imago van teloorgang. Reeds vele jaren worden mensen via de media geconfronteerd met berichten over sluitingen, afslankingen en delokalisatie. Dit maakt dat weinig mensen nog geloven in de industrie, laat staan dat men er in wilt werken. Bovendien wordt deze sector **niet gepercipieerd als een dynamische, innovatieve sector met een toekomst**, waardoor jongeren moeilijk bewogen worden om in deze richting studies aan te vangen. Dit slechte imago heeft aldus een directe impact op volgend knelpunt. Maar het gaat verder dan dat. Door dit slechte imago kunnen ondernemingen in de sector vaak **moeilijker bankfinanciering krijgen**, omdat ook de banken wantrouwig staan tegenover de toekomstige evolutie van de sector.

Het is duidelijk dat hier een rol weggelegd is voor **sensibilisering** over nieuwe ontwikkelingen in de sector naar het brede publiek.

B. Gebrek aan geschikt personeel

De textielindustrie in Vlaanderen wordt momenteel geconfronteerd met een structureel tekort aan geschikt personeel. De oorzaken voor dit tekort zijn **zowel kwantitatief als kwalitatief** van aard.

Gegeven de economische heropleving in Vlaanderen is de **werkloosheidsgraad algemeen in Vlaanderen gezakt tot ongeveer 6%**. In verschillende West-Vlaamse arrondissementen bedraagt de werkloosheidsgraad zelfs slechts 4% en lager. Dit maakt dat het algemeen moeilijk is om goede arbeidskrachten aan te trekken, zelfs ongeschoolde arbeidskrachten. Binnen de

textielsector is het in deze situatie vooral **moeilijk om personeel aan te trekken in functies waar de arbeidsomstandigheden niet heel gunstig zijn**. Zo vereist de functie van productieoperator vaak geen specifieke vakkennis over textiel, maar wel een hoge flexibiliteit en dat er gewerkt wordt in een ploegensysteem. Dit schrikt vele potentiële arbeidskrachten af (Fedustria, 2007).

Naast het kwantitatieve tekort waarmee de sector te kampen heeft, is er voor diverse functies ook een kwalitatief **tekort aan personeel dat beschikt over bepaalde vaktechnische kennis of een bepaalde textielopleiding genoten heeft – vooral hoogopgeleiden**. De reden hiervoor is de jarenlange afnemende instroom in dergelijke opleidingen. Momenteel wordt enkel in Gent nog een Masteropleiding georganiseerd die zich specifiek richt tot de textielindustrie (Master in Materiaalkunde, optie Textiel). De laatste jaren waren er telkens een tiental inschrijvingen per academiejaar voor deze opleiding. Naast deze opleiding maakt UGent ook deel uit van een groep van 20 universiteiten (19 Europese en 1 Amerikaanse) die gezamenlijk de Engelstalige Master of Textile Engineering organiseren. Tijdens deze tweejarige opleiding volgen studenten les aan drie verschillende universiteiten binnen het consortium. Ook hiervoor zijn de laatste jaren steeds slechts een 10-tal – veelal buitenlandse – studenten ingeschreven. Dit academiejaar volgt zelfs geen enkele Belg deze masteropleiding.

Echter, gegeven de ontwikkelingen zoals in voorgaande paragrafen geschetst, zullen innovatie en nieuwe productontwikkelingen steeds belangrijker worden voor het overleven van de textielindustrie in Vlaanderen. Hierdoor zal de **nood aan hoogopgeleiden in de textielindustrie enkel toenemen**. Het nijpend tekort aan dergelijke gespecialiseerde hoogopgeleiden vraagt dan ook dringende aandacht om de verdere ontwikkeling van de textielindustrie in Vlaanderen te vrijwaren.

Utexbel heeft momenteel in België een duidelijk probleem om goed personeel te vinden, zowel geschoold als ongeschoold. Utexbel heeft gelukkig het voordeel niet ver van Frankrijk te liggen, waar de situatie heel anders is. In Noord-Frankrijk is er nog een heel actieve textielschool en voldoende personeel te vinden die in de textielindustrie wil werken. Zo komen alle textielingenieurs die momenteel bij Utexbel tewerkgesteld zijn, uit Noord-Frankrijk. (Merchiers, Utexbel)

C. Mode-industrie versus andere afzetmarkten

Specifiek voor de ontwikkeling van de mode-industrie in Vlaanderen evolueren stoffenfabrikanten in Vlaanderen steeds verder weg van de mode. Zoals in voorgaande paragrafen al werd aangehaald, wordt **steeds meer de kaart getrokken van technisch textiel** en (gespecialiseerde) toepassingen voor textiel gezocht buiten de mode-industrie. Dit brengt een heel ander business model met zich mee en een zeer ander klantenbestand. **Kruisbestuiving tussen de verschillende subsectoren gebeurt momenteel in beperkte mate**. Nochtans kunnen beide subsectoren voordeel halen van wederzijdse kennisoverdracht.

Toch zien we de laatste paar jaren weer een hernieuwde interesse in de mode-industrie vanuit enkele Vlaamse stoffenfabrikanten die voorheen hun strategische focus eerder naar technisch textiel hadden verschoven. Dit kan enkel toegejuicht worden voor de ontwikkeling van de mode-industrie in Vlaanderen. Innovatieve inspanningen binnen technisch textiel kunnen mogelijkheden bieden aan de fabrikanten voor de ontwikkeling van gespecialiseerde stoffen voor modeartikelen

(cfr. gespecialiseerde nichestrategie in paragraaf 5.4.B) en omgekeerd kan het esthetische aspect dat gekoppeld is aan mode belangrijke leerlessen inhouden bij de ontwikkeling van toepassingen in technisch textiel.

Ondanks het feit dat de mode-industrie, de sector van werk- en beschermingskledij en de sector van administraties zeer verschillend zijn in hun noden, bestaan er toch ook gelijkenissen en kon binnen *Utexbel* reeds meermaals gebruik gemaakt worden van kennis in één segment voor nieuwe ontwikkelingen in een ander segment. Doordat Utexbel bijvoorbeeld reeds heel lang actief is in de mode-industrie, zit esthetiek ingebakken in de onderneming. Dit heeft de onderneming geholpen om een stevige positie uit te bouwen in het segment van de werk- en beschermingskledij. Het esthetische is de laatste jaren sterk in belang toegenomen. Ondernemingen zijn zich steeds meer bewust dat mensen die werkkledij van een onderneming dragen, het imago van de onderneming mee bepalen. Zeker in de dienstensector speelt dit een belangrijke rol. Ook draagt meer esthetische kledij bij tot een verhoogde arbeidsmotivatie van het personeel. Door Utexbel's kennis uit de mode-industrie is zij erin geslaagd snel in te spelen op deze trend en hierin een stevige reputatie op te bouwen.
(Merchiers, Utexbel)

D. Oneerlijke concurrentie

Net zoals bij de fabrikanten van modeartikelen worden ook de stoffenfabrikanten geconfronteerd met **oneerlijke handelspraktijken, die voornamelijk vanuit China** komen (zie paragraaf 4.5). Vanuit de sector wordt dan ook sterk gepleit om deze concurrentievervalsende praktijken op het internationaal forum aan te pakken.

De groothandel zorgt ervoor dat modeartikelen in de kleding- en schoenenzaken terechtkomen. De schakel van de groothandel is een ondersteunende schakel in de creatieve industrie. Dit wil zeggen dat het doel en de werking van deze schakel **puur functioneel** is. Er wordt niet creatief omgegaan met collecties.

6.1. Afbakening sector

Bij het beschrijven van deze schakel worden in deze studie specifiek volgende **deelsectoren** beschouwd:

- *Handelsbemiddeling in modeartikelen*: specifiek omvat deze groep volgende nace-sector:

NACE-code

51160 Handelsbemiddeling textiel, kleding, schoeisel

- *Groothandel in modeartikelen*: deze omvatten alle groothandelaars in kleding, schoenen en overige modeartikelen. Specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code

51421 Groothandel in kleding, kledingaccessoires, bont
51422 Groothandel in schoeisel
51474 Groothandel in uurwerken, juwelen en sieraden

6.2. Macro-economische beschrijving⁶

A. Aantal ondernemingen en zelfstandigen

In 2005 waren **1.337 ondernemingen actief in de handelsbemiddeling**. Slechts 101 of 7,5% van deze ondernemingen had personeel in dienst. De **groothandel van modeartikelen telde 2.404 ondernemingen**, waarvan ruim een derde (873 ondernemingen) werknemers tewerkstelde. Zowel in de handelsbemiddeling als de groothandel in modeartikelen is het aantal BTW-plichtigen gedaald tussen 1998 en 2005. In de groothandel zijn zowel het aantal BTW-plichtigen met als zonder werknemers met ruim 16% gedaald.

⁶ In de analyse wordt de periode 1995-2005 bekeken wanneer we spreken over werkgelegenheid. Wat het aantal BTW-plichtigen betreft wordt echter de periode 1998-2005 beschouwd, aangezien de gebruikte gekruiste data van RSZ en de BTW-aangiften slechts beschikbaar zijn vanaf 1998. De omzet- en toegevoegde waarde cijfers zijn beschikbaar vanaf 1996.

Tabel 13 Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, aantal ondernemingen en zelfstandigen

Groothandel	1998		2005	
	geen wkn	wel wkn	geen wkn	wel wkn
Aantal BTW-plichtigen	3.388	1.130	2.767	974
handelsbemiddeling	1.563	83	1.236	101
groothandel modeartikelen	1.825	1.047	1.531	873

Bron: FOD Economie, RSZ, BTW-aangiften

Bij handelsbemiddeling is er een daling van het aantal BTW-plichtigen zonder werknemers met 21%, terwijl er bij het aantal BTW-plichtigen met werknemers een stijging met 22% is. Ondanks deze stijging zijn er, in vergelijking met de groothandel in modeartikelen, in de handelsbemiddeling relatief gezien heel wat meer zelfstandigen actief.

B. Aantal werknemers

Het aantal werknemers in de handelsbemiddeling en groothandel van modeartikelen is tussen 1995 en 2000 gedaald met 8%, waarna een toename met 23% volgde over de periode 2000-2005. In 2005 waren **6.508 werknemers actief** in de bedrijfstak. Bijna 6.000 van deze werknemers (92%) werkten in de groothandel in modeartikelen. In de handelsbemiddeling was er echter een zeer sterke toename van het aantal medewerkers. Tussen 1995 en 2005 is het aantal medewerkers gestegen van 115 naar 516, een stijging met maar liefst 349%. In de groothandel in modeartikelen bedroeg de toename van het aantal werknemers over deze periode slechts 6%.

Tabel 14 Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, aantal werknemers

Groothandel	1995	2000	2005
Aantal werknemers	5.763	5.308	6.508
handelsbemiddeling	115	158	516
groothandel modeartikelen	5.648	5.150	5.992

Bron: RSZ

Rekening houdend met de evolutie van het aantal BTW-plichtigen, valt een consolidatie op in beide subsectoren. Deze trend is het **meest uitgesproken bij handelsbemiddeling**, waar de consolidatie duidelijk blijkt uit de sterke toename van het aantal werknemers, in combinatie met een daling van het aantal (vooral zelfstandige) ondernemingen. Het aantal ondernemingen met werknemers steeg tussen 1998 en 2005 van 83 naar 101 (+22%), terwijl het aantal werknemers groeide van 115 in 1995 tot 516 in 2005 (+349%). Tegelijk was er een daling van het aantal zelfstandigen in handelsbemiddeling met 21%. Ook de groothandel in modeartikelen kende een consolidatiegolf, al ging de stijging van het aantal werknemers hier gepaard met een daling van zowel het aantal BTW-plichtigen mét als zonder personeel. De gemiddelde onderneming (met werknemers) in de handelsbemiddeling en groothandel van modeartikelen telde in 2005 6,7 werknemers.

C. Omzet en toegevoegde waarde

Tabel 15 Groothandel in modeartikelen in Vlaanderen, omzet en toegevoegde waarde

Groothandel	1996	2000	2005
Omzet (mio €)	1.788,41	2.265,27	2.273,69
handelsbemiddeling	48,12	134,62	176,70
groothandel modeartikelen	1.740,29	2.130,65	2.096,99
Toegevoegde waarde (mio €)	291,27	398,55	582,18
handelsbemiddeling	20,27	32,50	57,90
groothandel modeartikelen	271,00	366,05	524,29

Bron: VIO databank op basis van gegevens Balanscentrale, Steunpunt ondernemingen, ondernemerschap en innovatie

De omzet van de handelsbemiddeling en groothandel is tussen 1996 en 2005 gestegen met 27%, tot € 2,3 miljard. Dit komt neer op een jaarlijkse groei van 2,7%. De omzet van handelsbemiddeling groeide met 267% of met bijna 27% per jaar, van € 48 mio in 1996 tot € 176 mio in 2006, of een gemiddelde jaarlijkse groei van 15,5%. De groothandel in modeartikelen zag de omzet met 20% of 2% per jaar toenemen. Deze subsector vertegenwoordigde in 2005 een omzet van € 2,1 miljard.

De toegevoegde waarde is in deze sector veel sneller gegroeid dan de omzet. Tussen 1996 en 2005 is de toegevoegde waarde van deze schakel verdubbeld, van € 291 mio tot € 582 mio. In handelsbemiddeling bedroeg de toename zelfs 185%. In 2005 nam handelsbemiddeling reeds 10% van de totale toegevoegde waarde voor zijn rekening, tegenover minder dan 7% in 1996.

De opvallende stijging van omzet en toegevoegde waarde in handelsbemiddeling gaat hand in hand met de consolidatie en de grote toename van het aantal werknemers in deze subsector, zoals bleek uit voorgaande cijfers.

6.3. Evoluties in de sector

A. Globalisering van de waardeketen in de mode-industrie

In voorgaande hoofdstukken werd reeds duidelijk aangegeven dat de waardeketen in de mode-industrie steeds meer internationaal georganiseerd wordt, met de uitbouw van verschillende schakels op verschillende locaties wereldwijd. Vooral de productie van modeartikelen gebeurt momenteel grotendeels buiten België en zelfs buiten de Europese Unie.

Dit impliceert dat het proces om modeartikelen van bij de producent tot in de winkel te krijgen over de jaren veel complexer is geworden. De goederen die kleinhandelaars in hun winkels aanbieden komen steeds minder van de lokale markt, maar moeten des te meer in diverse landen wereldwijd aangekocht worden. Aan de andere kant maakt de ICT evolutie het steeds gemakkelijker

om dergelijke internationale operaties te coördineren. Dit maakt dat de **rol en het belang van intermediaire actoren tussen producent en (klein)handel in de kledingsector sterk veranderd** zijn over de laatste 10 jaar.

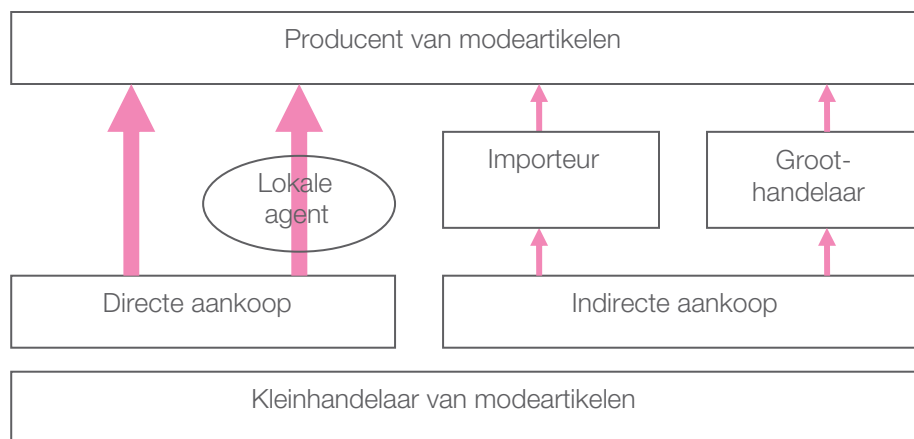
De spanning tussen enerzijds hogere zoekkosten om goede producenten van modeartikelen te identificeren in een steeds groter wordend geografisch gebied en anderzijds het gemak om zelf rechtstreeks zaken van op afstand te managen, verklaart het **opkomende belang van handelsbemiddeling** in de sector. Een handelsbemiddelaar neemt juist de zoekkosten voor het vinden van een juiste partner voor zijn rekening en brengt beide partijen bij elkaar. Eenmaal de contacten gelegd zijn, worden verder rechtstreeks zaken gedaan.

B. Directe versus indirecte aankoop

Om modeartikelen van bij de producent tot in de winkel te krijgen, kunnen **kleinhandelaars zelf rechtstreeks aankopen bij de producent of gebruik maken van een groothandelaar of importeur**. Volgens een sectorstudie van VIZO rond de kledingkleinhandel bleek in 2001 dat ongeveer een derde van de kleinhandelaars gebruik maakte van groothandelaars of importeurs voor de aanlevering van hun producten. Tweederde van de kleinhandelaars kocht rechtstreeks aan bij producenten in het binnen- (33%) of buitenland (28%).

I 71

Figuur 16 Directe versus indirecte aankoop



Bron: KSA, eigen bewerking

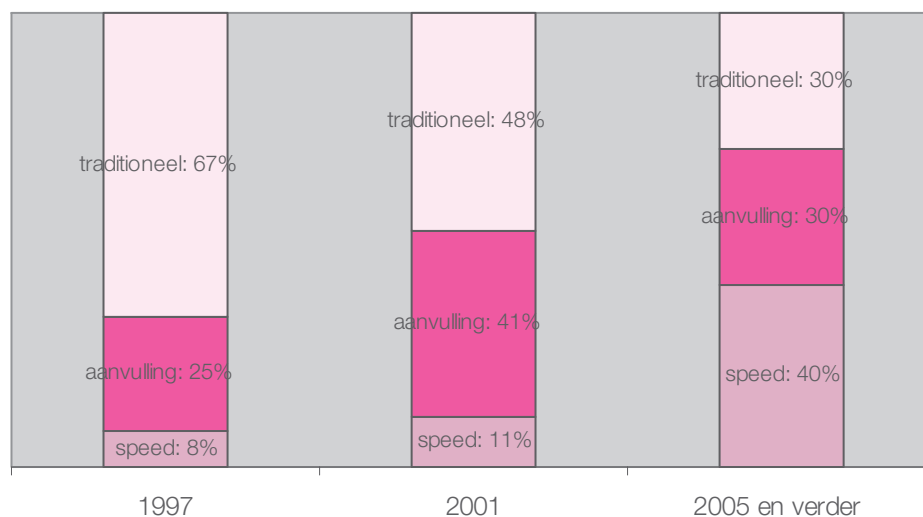
In de categorie van **ondernemingen die rechtstreeks aankopen bij (vooral internationale) producenten van modeartikelen**, nemen **vooral de grote vertikaal geïntegreerde labels en postorderbedrijven** een belangrijke positie in (KSA, 2005). Vaak hebben zij een eigen inkoopafdeling welke de organisatie van de aankoop van goederen wereldwijd op zich neemt. Deze inkoopafdelingen kunnen op hun beurt beroep doen op lokale vertegenwoordigers in diverse landen om zaken in te kopen. Maar steeds meer wordt het **rechtstreeks aankopen van modeartikelen ook een haalbare optie voor middelgrote ondernemingen**. Een van de redenen is de verlaging van de vereiste minimum

aankoopvolumes bij producenten wereldwijd door de steeds grotere concurrentieslag. Anderzijds is zeker in Europa door de eenmaking het zakendoen in diverse lidstaten vergemakkelijkt. Tijdens de talrijke vakbeurzen vindt men heel veel aanbieders samen, de snelle uitbouw van Europese logistieke netwerken en de euro maken dat rechtstreeks aankopen ook mogelijk wordt voor meer kleinschalige ondernemingen (KSA, 2005).

C. Veranderd ritme van de mode-industrie

Het ritme van de mode-industrie komt steeds hoger te liggen (zie hoofdstuk 2 van dit deel). Waar vroeger slechts twee collecties werden ontworpen, bestaat steeds meer de trend om meer collecties per jaar uit te brengen. Dit heeft een directe impact op de organisatie van de distributieschakel. Het aandeel van **'speed sourcing'**, i.e. aankopen op korte termijn tijdens het seizoen, en **aanvullingsaankopen** of bijbestellingen tijdens het seizoen is de laatste jaren dan ook sterk toegenomen. Zo wees KSA's SCM Study on Global Trade uit dat de aankopen bij Amerikaanse, Engelse en Duitse handelaars in modeartikelen in 1997 nog voor 67% bestonden uit traditionele aankopen van collecties aan het begin van het seizoen. In 2005 is dit aandeel gezakt tot 30%. Vooral 'speed sourcing' heeft hierbij aan belang gewonnen. Waar deze in 1997 nog 8% van de aankopen uitmaakten, was dit in 2005 opgelopen tot 40%.

Figuur 17 Veranderd inkoopmodel bij Amerikaanse, Engelse en Duitse handelaars



Bron: KSA's SCM Study on Global Trade

Dit maakt dat binnen de schakel van de groothandel steeds **meer aandacht gaat naar de uitbouw van efficiënte systemen die in het inkoopproces een hoge flexibiliteit en korte lead times toelaten**. Deze trend brengt eveneens met zich mee dat de geografische nabijheid van de producent weer een belangrijker aspect wordt in het inkoopproces.

7 | KLEINHANDEL IN MODEARTIKELN

Via de kleinhandel worden kleding, schoenen en andere modeartikelen verkocht aan de eindconsument. De laatste jaren overstijgt de kleinhandel steeds meer zijn puur functionele rol van modeartikelen distribueren aan de eindconsument. De **kleinhandel** draagt in de mode-industrie meer en meer bij tot de creatie van symbolische meerwaarde en evolueert aldus steeds meer naar de kerncreatieve industrie.

7.1. Afbakening sector

Bij de economische beschrijving van deze schakel worden in deze studie specifiek volgende deelsectoren beschouwd:

- *Kleinhandel in kleding*: deze omvat alle kleinhandelaars in dames-, heren- en kinderkleding, alsook de kleinhandelaars in onderkleding en lingerie. Specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code

- 52421 Kleinhandel in bovenkleding heren, dames, kinderen
- 52422 Kleinhandel in bovenkleding voor heren
- 52423 Kleinhandel in bovenkleding voor dames
- 52424 Kleinhandel in baby- en kinderkleding
- 52425 Kleinhandel in onderkleding, lingerie, enz.

- *Kleinhandel in schoenen*: specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code

- 52431 Kleinhandel in schoeisel

- *Kleinhandel in overige modeartikelen*: deze omvat de kleinhandelaars in kledingaccessoires zoals hoeden, sjaals, handschoenen, alsook de kleinhandelaars in juwelen. Specifiek omvat deze groep volgende nace-sectoren:

NACE-code

- 52426 Kleinhandel in kledingaccessoires
- 52484 Kleinhandel in horloges en sieraden

7.2. Macro-economische beschrijving⁷

A. Aantal ondernemingen en zelfstandigen

In 2005 waren **9.075 ondernemingen actief** in de kleinhandel van modeartikelen. Tweederde van deze ondernemingen zijn kledingwinkels.

Tabel 16 Kleinhandel in modeartikelen, aantal ondernemingen en zelfstandigen

Groothandel	1998		2005	
	geen wkn	wel wkn	geen wkn	wel wkn
Aantal BTW-plichtigen	5.399	4.104	4.868	4.207
kleding	3.177	2.970	2.991	3.106
schoenen	916	783	701	707
accessoires	1.306	351	1.176	394

Bron: FOD Economie, RSZ, BTW-aangiften

Het **aantal kledingzaken is vrij stabiel gebleven** tussen 1998 en 2005, al is er wel een lichte toename (+5%) van het aantal winkels met werknemers ten koste van deze zonder werknemers (-6%). Het aantal schoenenwinkels is gedaald van 1.699 in 1998 tot 1.408 in 2005. Vooral het aantal zelfstandigen is sterk gedaald (-23%), het aantal BTW-plichtigen met werknemers daalde met 10%. Ook bij overige modeartikelen is er een sterke daling van het aantal BTW-plichtigen (-10%) zonder werknemers. Het aantal BTW-plichtigen met werknemers kende daarentegen een toename met 12%. In 2005 had ruim de helft van de kleding- en schoenenwinkels werknemers in dienst. Enkel bij de overige modeartikelen is er een groot aandeel zelfstandigen. Slechts één op vier van deze ondernemingen heeft werknemers.

B. Aantal werknemers

In de **kleinhandel is het aantal werknemers tussen 1995 en 2005 gestegen van 21.006 tot 25.998, een stijging van bijna 24%**. De grootste toename (+27%) vond plaats bij de kledingwinkels, die in 2005 20.450 werknemers of 82% van de werknemers in de kleinhandel vertegenwoordigen. Op een totaal van 3.106 kledingwinkels met personeel, betekent dit dat in de gemiddelde kledingwinkel 6,6 werknemers werkten in 2005. Daarnaast waren er nog 2.991 kledingwinkels zonder personeel. In schoenenwinkels met personeel werkten gemiddeld 6,3 mensen, en bij overige modeartikelen 2,7 werknemers.

⁷ In de analyse wordt de periode 1995-2005 bekeken wanneer we spreken over werkgelegenheid. Wat het aantal BTW-plichtigen betreft wordt echter de periode 1998-2005 beschouwd, aangezien de gebruikte gekruiste data van RSZ en de BTW-aangiften slechts beschikbaar zijn vanaf 1998. De omzet- en toegevoegde waarde cijfers zijn beschikbaar vanaf 1996.

Tabel 17 **Kleinhandel in modeartikelen, aantal werknemers**

Kleinhandel	1995	2000	2005
Aantal werknemers	21.006	22.820	25.998
kleding	16.137	17.750	20.450
schoenen	3.954	4.068	4.476
overige modeartikelen	915	1.002	1.072

Bron: RSZ

In de **kleinhandel** is het aantal zelfstandigen licht gedaald, terwijl het gemiddeld aantal werknemers per onderneming licht gestegen is. In tegenstelling tot de groothandel is hier echter geen uitgesproken consolidatietrend merkbaar.

C. Omzet en toegevoegde waarde

Tabel 18 **Kleinhandel in modeartikelen, omzet en toegevoegde waarde**

Kleinhandel	1996	2000	2005
Omzet (mio €)	1.825,04	1.971,60	2.029,77
kleding	1.247,67	1.340,63	1.295,35
schoenen	508,71	547,12	666,65
overige modeartikelen	68,66	83,84	67,77
Toegevoegde waarde (mio €)	477,75	518,93	643,71
kleding	326,90	354,83	433,84
schoenen	123,21	127,27	173,09
overige modeartikelen	27,64	36,84	36,78

Bron: VIO databank op basis van gegevens Balanscentrale, Steunpunt ondernemingen, ondernemerschap en innovatie

In de **kleinhandel** is de omzetgroei kleiner dan in de **groothandel**. Tussen 1996 en 2005 was er een toename met 11%, tot ruim € 2 miljard. Bovendien was er een vertraging van de omzetgroei tussen 2000 en 2005. In de periode 1996-2000 bedroeg de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei nog 1,9%. Tussen 2000 en 2005 bleef deze groei echter beperkt tot 0,6% per jaar. Vooral de kledingwinkels zagen hun omzet amper toenemen. Na een stijging van 7,5% tussen 1996 en 2000, daalde de omzet tussen 2000 en 2005 zelfs met 3,4%. Kledingwinkels vertegenwoordigden in 2005 nog 64% van de totale omzet van de kleinhandel in mode of € 1,3 miljard. Schoenenwinkels waren goed voor 33% van de totale omzet en 3% was voor rekening van de kleinhandel in overige modeartikelen. Bij de schoenenwinkels was er wel een duidelijke stijging van de omzet, van € 509 mio in 1996 tot € 667 mio in 2005 (+31%). Bij overige modeartikelen was er een daling van 1,3% tot € 68 mio.

De toegevoegde waarde van de kleinhandelaars in modeartikelen bedroeg € 644 mio in 2005, een toename met 35% ten opzichte van 1996. In tegenstelling tot de omzet is de toegevoegde waarde van de kledingwinkels sterker gestegen tussen 2000 en 2005 (+22%) dan in de periode 1996-2000 (+8,5%). Bij de schoenenwinkels was er tussen 1996 en 2000 slechts een beperkte groei (+3%). In de daaropvolgende periode 2000-2005 nam de toegevoegde waarde toe met 36%.

Schoenenwinkels vertegenwoordigen 27% van de totale toegevoegde waarde van de kleinhandel in modeartikelen, kledingwinkels 67%.

7.3. Evoluties in de sector

A. Gedifferentieerd productassortiment

Het productassortiment is zowel in schoenenwinkels als kledingwinkels gevarieerd. Voor de meeste zaken vormen **dames wel veruit de belangrijkste doelgroep**. Uit onderzoek van VIZO (2001 en 2005) blijkt dat bijna 72% van de kledingzaken dameskleding verkoopt en zelfs 90% van de schoenenwinkels damesschoenen in het assortiment aanbieden.

Tabel 19 Aanbod van kleding- en schoenenzaken

Activiteit kledingzaak	%
Verkoop van dameskleding	71,8%
Verkoop van herenkleding	33%
Verkoop van jongerenkleding	32%
Verkoop van kinderkleding	14,6%
Verkoop van accessoires	49,5%
Verkoop van diensten (naaien)	12,6%
Andere	2,9%
Activiteit schoenenzaak	%
Verkoop van damesschoenen	90%
Verkoop van herenschoenen	83%
Verkoop van kinderschoenen	58%
Verkoop van veters, schoensmeer, ...	84%
Verkoop van kousen en sokken	58%
Verkoop van diensten (hersteldiensten)	33%

Bron: kledingdetailhandel sectorstudie –VIZO 2001,
schoenendetailhandel sectorstudie - VIZO 2005

Dit grote aanbod aan modeartikelen voor dames speelt in op een grotere vraag én een grotere besteding vanuit deze consumentengroep (zie hoofdstuk 8). Zo maakte de verkoop van dameskleding in 2001 meer dan 55% van de totale omzet van kledingzaken uit, dit tegenover slechts 17% en 14% voor heren- en kinderkleding (VIZO 2001).

Opvallend bij kledingzaken is het grote aanbod van accessoires. Bijna de helft van de kledingzaken bieden naast kleding ook andere producten aan zoals bijpassende schoenen, handtassen en dergelijke meer. Dit wijst erop dat **kledingzaken meer en meer een bepaald modeconcept verkopen** aan hun klanten, eerder dan losse kledingstukken (zie ook volgende paragraaf).

B. Stijgend belang van symbolische meerwaarde

Binnen de kleinhandel kunnen we twee grote groepen van handelszaken onderscheiden:

- **Multimerkenwinkel:** in een multimerkenwinkel worden collectiestukken van verschillende merken of ontwerpers aangeboden. Binnen deze groep vindt men zowel department stores terug als kleine zelfstandige kledingzaken die aan hun klanten een bepaald assortiment van merken aanbieden.
- **Eénmerkwinkel:** hier worden de collecties van één merk of één ontwerper verkocht. Binnen deze groep van winkels vindt men de **merkenketens** zoals bijvoorbeeld JBC of Mayerline, welke collecties onder eigen merk verkopen. Daarnaast vindt men in deze groep van éénmerkwinkels ook de **concept store of flagship store** terug. Het betreft toonaangevende winkels waar de volledige collectie van één merk of één ontwerper wordt aangeboden in een winkelruimte die in de geest van de collectie is vormgegeven. Vaak is de concept store slechts één verkoopskanaal en wordt de collectie van het merk of de ontwerper ook nog aangeboden via andere kanalen.

Merken we op dat **sommige flagship stores rond één ontwerper naast het aanbieden van een eigen collectie soms ook een forum aanbieden aan andere (vaak jongere) ontwerpers** welke nog niet de middelen en bekendheid hebben om hun collectie in andere winkels te lanceren.

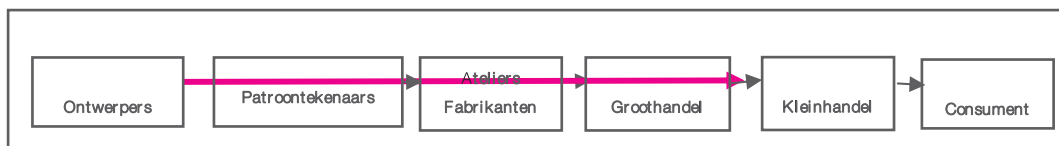
Meer en meer merken maken gebruik van dergelijke eigen winkels - concept stores - om hun merk vorm te geven en duidelijk te positioneren tegenover concurrenten. Schoenen- en kledingmerk Geox bijvoorbeeld opent dit najaar zijn zesde eigen winkel in België. Reeds lang zijn de schoenen te koop in de meeste multimerken schoenenwinkels. Toch bestond de nood om daarnaast ook met eigen winkels te starten. De eigen Geox-winkels focussen sterk op de technologie waarop de collecties van Geox zijn ontworpen. Op grote plasma-schermen wordt continu de technologie van “de schoen die ademt” uitgelegd, alsook de wetenschappelijke uitgangspunten die hebben geleid tot de ontwikkeling van de ademende kledij.

Deze winkels worden ook gebruikt om een **specifieke sfeer te associëren met het merk en aldus bij te dragen tot de symbolische meerwaarde** die samenhangt met de aankoop van een modeartikel. In de belevingseconomie hechten consumenten steeds meer belang hieraan. Hierop wordt nog uitgebreid ingegaan in deel III van dit rapport.

C. Achterwaartse integratie van de waardeketen

Samenhangend met voorgaande trend **groeit de belangstelling vanuit handelszaken om meer controle te hebben over het volledige creatieve proces in de waardeketen**. Omgekeerd zien we ook vanuit **ontwerpers steeds meer de neiging om controle te houden over het afzetkanaal voor hun modeartikelen**, omdat deze schakel zo belangrijk wordt in de finale totstandkoming van de symbolische meerwaarde. Zo zijn er binnen de éénmerk winkels twee groepen te onderscheiden:

- Er zijn **éénmerk winkels die eigendom zijn van labels** rond een ontwerper of labels rond een merk en die gegroeid zijn vanuit het oprukkend ondernemerschap dat startte vanuit de ontwerpschakel. Met andere woorden was er eerst het ontwerp en dan de winkel. Deze winkels vormen vaak flagship stores voor deze ontwerper of het label.



- Ten tweede zijn er **éénmerk winkels die de verkoop van modeartikelen als hoofdactiviteit hadden/hebben en die van daaruit achterwaarts geïntegreerd zijn naar ontwerp toe**.



Grote distributieketens als Zara en JBC zijn dergelijke ondernemingen. Ze hebben een eigen ontwerpteam in huis. De ontwerpschakel is bij dergelijke ketens volledig afhankelijk van het productieproces dat erop volgt. De distributie is dan ook altijd in eigen beheer en is de draaiende motor achter het succes van de ketens. Hier wordt verder op teruggekomen in hoofdstuk 4 van deel III.

In tegenstelling tot voorgaande groepen **richt men zich in een multimerkenwinkel enkel op de verkoop van collecties, die elders worden ingekocht**. Er komt geen eigen ontwerp aan te pas. Dit maakt het veel minder gemakkelijk om een duidelijk eenvormig modeconcept aan te bieden.

Toch zien we ook in deze winkels dat het **inspelen op emoties** en het aanbieden van een 'beleving' aan consumenten zijn intrede doet.

7.4. Knelpunten voor ontwikkeling

Om succesvol de overgang te maken van ondersteunende creatieve industrieschakel naar kerncreatieve schakel, is duidelijk **nood aan andere vaardigheden** binnen ondernemingen. Waar vroeger de processen centraal stonden, neemt de 'verleiding van de consument' nu een veel prominenter rol in. Deze werkwijze zit reeds goed ingebakken bij de concept stores. In de toekomst zullen vooral de multimerkenwinkels zich eveneens deze denkwijze meer en meer moeten aanmeten.

Zich onderscheiden van de concurrentie door middel van creatief ondernemerschap vraagt echter dat men veel **meer een marktgedreven strategie moet ontwikkelen in plaats van een productgedreven strategie**, dat men oog heeft voor het mogelijk aangaan van samenwerkingsverbanden die sectoroverschrijdend zijn om een modeconcept te kunnen aanbieden, personeel dat opgeleid is om aan consumenten een modebeeld te verkopen veeleer dan losse modeartikelen, ...

De sectorstudies van VIZO duiden echter aan dat in deze richting nog **heel wat opportuniteiten** voor verdere ontwikkeling liggen. Zo blijkt dat 85% van de zaakvoerders in de kledingkleinhandel in 2001 en 72% van de zaakvoerders in schoenenwinkels in 2005 de laatste drie jaar geen **bijscholing** volgden. Wat het interessegebied voor bijscholing betreft, ligt deze vooral bij bijscholing in het gebruik van ICT toepassingen. Wat dat laatste betreft, doet de PC de laatste jaren wel meer zijn intrede in de kleinhandel maar toch hadden in 2005 nog steeds 21% van de ondervraagde schoenenzaken in de VIZO studie geen PC ter beschikking.

Om succesvol een modeconcept te verkopen, **dient ook breder gedacht te worden dan in één productlijn**. Kleding moet gecombineerd worden met schoenen, juwelen, sjaals of andere accessoires. In voorgaande werd reeds aangegeven dat men in het assortiment binnen de eigen winkel reeds een gedifferentieerde productportefeuille nastreeft. Maar zo'n modeconcept kan men ook realiseren door samenwerking te zoeken met andere ondernemingen om bijvoorbeeld samen reclame te voeren. Denken we aan het recent initiatief van kledingketen JBC met schoenenhandelaar Torfs om samen de krachten te bundelen. In 2001 was dit bij kledingzaken zeker nog geen veelgebruikt instrument. 89% van de kledingzaken voerde reclame op puur individuele basis (VIZO). In de sectorstudie voor de schoenenindustrie van 2005 wordt wel door de ondervraagden aangegeven dat **brancheoverschrijdende reclame** een belangrijke trend aan het worden is, waardoor we er kunnen van uitgaan dat algemeen het percentage van ondernemingen in de sector die er gebruik van maken sinds 2001 wel is toegenomen, maar data over hoeveel ondernemingen het effectief toepassen in 2005 zijn niet voor handen.

Consumenten komen tegen wil en dank met mode in aanraking. Mode is zowat overal in het straatbeeld. **Kleding heeft dan ook een belangrijke emotionele betekenis op zowel individueel als op sociaal vlak.** Kleding kan vorm en uitdrukking geven aan de eigen of de gewenste persoonlijkheid (wie ben ik / wie wil ik zijn en hoe wil ik dat mensen mij zien). Kleding is in de communicatie dan ook een belangrijk hulpmiddel bij de contacten met de buitenwereld.

Over de relatie tussen consumenten en symbolische meerwaarde in de mode wordt verder teruggekomen in deel III van dit rapport. Hier wordt ingezoomd op de uitgaven aan modeartikelen en consumentengedrag.

8.1. Uitgaven aan modeartikelen

In 2005 gaf een Belgisch gezin gemiddeld bijna € 1.570 uit aan de aankoop van modeartikelen. Dit is **ongeveer 5% van het totale huishoudbudget**. Hiervan ging ongeveer 73% naar kleding, 18% naar schoenen en 9% naar andere modeartikelen. Zowel voor kleding als voor schoenen werd bijna 45% besteed aan aankopen voor **dames** (vanaf 15 jaar). Deze groep van consumenten is dan ook veruit de belangrijkste besteder.

Tabel 20 Gemiddelde uitgaven van een Belgisch gezin aan modeartikelen

Gemiddelde uitgaven Belgisch gezin (in €)	1995-96	2000	2005	groei 95-05
KLEDING				
Kleding voor heren (vanaf 15 jaar)	292,79	259,02	273,50	-6,6%
Kleding voor dames (vanaf 15 jaar)	403,74	519,86	502,28	+24,4%
Kleding voor kinderen (0-14 jaar)	236,29	187,85	213,42	-9,7%
Kleding z.o.	235,87	91,35	129,97	-44,9%
Kledingsaccessoires	30,27	27,54	33,28	+10,0%
SCHOENEN				
Schoeisel (laarzen inbegrepen) voor heren	76,75	67,85	64,28	-16,2%
Schoeisel (laarzen inbegrepen) voor dames	107,61	105,48	118,47	+10,1%
Schoeisel (laarzen inbegrepen) voor kinderen (0-14 jaar)	70,45	63,81	76,25	+8,2%
Schoeisel (laarzen inbegrepen) z.o.	6,00	9,17	21,38	+256,3%
Accessoires van 22	2,48	1,93	2,43	-2,0%
OVERIGE MODEARTIKELEN				
Juwelen en horlogerie	68,96	62,02	63,64	-7,7%
Lederwaren en andere persoonlijke voorwerpen	51,54	58,73	68,21	+32,3%
TOTALE UITGAVEN MODEARTIKELEN	1.583,75	1.454,61	1.567,11	-1,0%
TOTALE CONSUMPTIE	24.781,12	28.343,67	31.449,45	+26,9%

Bron: NIS huishoudbudgetenquête

Het laatste decennium is het **belang van uitgaven aan modeartikelen in het totale huishoudbudget jaar na jaar gedaald**. In 1995 nam de aankoop van modeartikelen nog 6,4% van het totale huishoudbudget in beslag. De relatieve daling van de uitgaven geldt zowel voor kleding, schoenen als andere modeartikelen. Opgesplitst naar de verschillende consumentengroepen (heren, dames, kinderen) blijven aankopen van modeartikelen voor dames veruit de belangrijkste uitgavenpost. Aankopen van modeartikelen voor heren boetten het meest in over de tijd; hun relatieve belang nam het sterkst af.

Binnen België wordt **in Vlaanderen zowel in absolute als relatieve termen duidelijk meer besteed aan modeartikelen dan in beide andere gewesten**. In 2005 gaf een Vlaams gezin gemiddeld 5,2% van zijn totale huishoudbudget of ongeveer € 1.750 uit aan de aankoop van modeartikelen. Een Waals gezin gaf gemiddeld slechts 4% van zijn totale huishoudbudget of € 1.340 uit aan modeartikelen. Brusselse gezinnen besteedden 4,7% of € 1.320 hieraan.

Onderzoek van Fedis wijst uit dat **jongeren minder kleding kopen dan ouderen**. In 2006 kochten 15- tot 24-jarigen gemiddeld 22 stuks voor een gemiddelde prijs van € 14,71 per stuk. Voor 25- tot 50-jarigen is dat 28 stuks voor een gemiddelde prijs van € 15,48 per stuk; 50- plussers kochten 30 stuks voor een gemiddelde prijs van € 16,26 per stuk.

8.2. Consumentengedrag

| 81

Een algemene trend die in vele sectoren merkbaar is, is dat **consumenten zich steeds minder in hokjes laten indelen**. Dit geldt evenzeer voor mode. Consumenten die vroeger enkel merkenkleding aankochten, zullen nu ook al eens een keten zoals H&M of Zara binnenstappen. Modezaken merken deze trend duidelijk in een dalende klantentrouw.

Uit een studie van Marketingbureau Marketing Development blijkt dat **de helft van de Belgische consumenten zijn kleding het liefst bij ketens koopt**. Slechts 1 op 3 Belgen kiest zelfstandige modehandels om zijn garderobe uit te breiden. Zelfstandige modewinkels zijn vooral populair bij vrouwen. Bij ketens en grootwarenhuizen bestaat het grootste deel van de klantenkring uit jonge mannen.

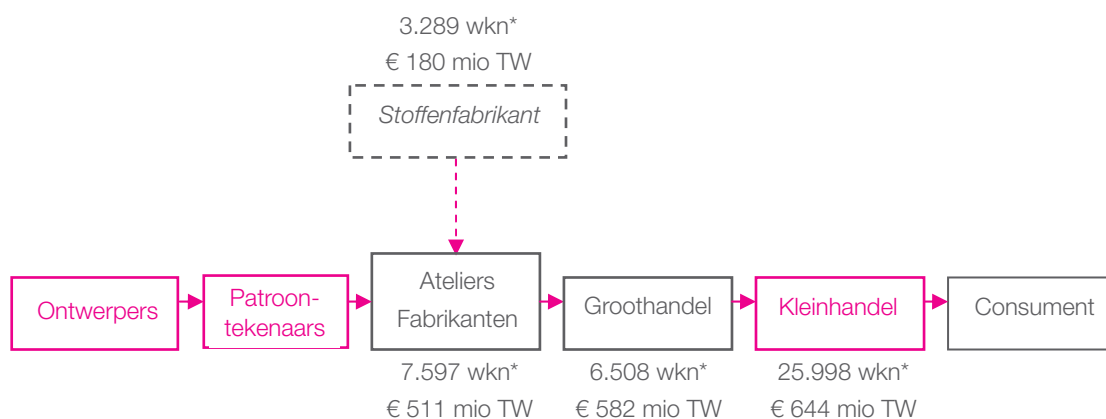
De reden waarom shoppers een bepaalde winkel binnenstappen is dat ze **ongestoord willen kunnen kiezen**, zeker de mannen. Een tweede criterium is een **breed assortiment**, gevolgd door de aanwezigheid van nieuwe collecties of stukken. Vooral vrouwen hechten ook sterk aan deze laatste twee criteria. Op 4 staat vriendelijk personeel. Pas daarna komt de prijs: de consument hecht minder belang aan lage prijzen dan aan de voorgaande criteria (Mode Unie).

9 DE MODE-INDUSTRIE IN VLAANDEREN ECONOMISCH GEKADERD: SAMENVATTING

De mode-industrie is een industrie die de laatste decennia geëvolueerd is tot een **ware globale industrie**. De waardeketen van de industrie is **wereldwijd herschikt**, waarbij elke schakel in de waardeketen op die locatie in de wereld wordt uitgevoerd waar zich de beste condities voor die activiteit voordoen.

Deze globale herschikking van de waardeketen heeft een zware impact gehad op de mode-industrie in Vlaanderen in economische termen. Zo **daalde het laatste decennium de werkgelegenheid** in de sector **van ongeveer 51.750 werknemers tot om en bij de 43.400 werknemers**. Samen met de ondernemingen die geen werknemers tewerkstellen, waren er **in 2005 ongeveer 52.800 personen actief** in de mode-industrie in Vlaanderen. Samen realiseerden zij een toegevoegde waarde van om en bij de € 1,9 miljard. Deze cijfers omvatten niet de werkgelegenheids- en financiële cijfers van de – naar onze mening weliswaar kleine – groep van ontwerpers en patroontekenaars wiens hoofdactiviteit niet ligt in de productie van stoffen, groothandel of kleinhandel. Bovenstaande cijfers betreffen dus een minimumschatting.

Figuur 18 **Werkgelegenheid en toegevoegde waarde in de Vlaamse mode-industrie anno 2005**



* i.e. 33% van de totale werkgelegenheid en toegevoegde waarde in de productie en toelevering van stoffen

Bij de wereldwijde herschikking van de waardeketen werden sommige activiteiten in Vlaanderen over de jaren heen bijna volledig afgebouwd, andere activiteiten is men anders gaan invullen onder invloed van de wereldwijde concurrentiële druk. De **mode-industrie in Vlaanderen** is in volle ontwikkeling waarbij ze niet langer concurreert op basis van factoren of efficiëntie, maar meer en meer de weg inslaat van **concurrentie op basis van specialisatie, creativiteit en innovatie**. De schakels in de waardeketen van de mode-industrie die men momenteel in Vlaanderen nog terugvindt, zijn steeds meer verplicht om zich van de concurrentie te onderscheiden door de inzet van creativiteit en innovatie. Deze creativiteit en innovatie kennen in de mode-industrie diverse gezichten. Dit wordt in het volgende deel van dit rapport duidelijk aangegeven.

DEEL III
INNOVATIE IN DE MODE-INDUSTRIE

| 83

Innovatie en mode: 2 begrippen die aan elkaar verbonden zijn. **Wat is een mode-industrie immers zonder ideeën en creativiteit?** Collecties moeten elk seizoen ontworpen en vermarkt worden: een innovatieproces dat vanzelfsprekend is in de mode-industrie. Een dergelijk innovatieproces in de sector is constant aan verandering onderhevig. Een creatieve sector als de mode is immers gevoelig voor maatschappelijke evoluties. Ook vandaag waait er een bijzondere dynamiek door de mode-industrie. Het loont dan ook de moeite het fenomeen van innovatie in de mode-industrie van nabij te bekijken.

De werking en structuur van de mode-industrie is eerder in dit rapport besproken. Vooraleer wordt ingegaan op het gegeven innovatie in de mode, wordt **het innovatiebegrip zelf nader toegelicht**.

1.1. Innovatiebegrip nader toegelicht

Innovatie is een moeilijk te verklaren begrip. **Innovatie is immers onlosmakelijk verbonden met creativiteit** en het verschil is niet altijd duidelijk. Toch hebben beide begrippen een eigen betekenis: creativiteit is het hebben van een idee, terwijl innovatie eerder praktisch gericht is (Debackere, 2002).

Het begrip innovatie kan het best omschreven worden als het uitwerken en managen van een idee (Crijns et al., 2006). Creativiteit staat met andere woorden aan het begin van een innovatie en innovatie begint waar het hebben van een idee stopt. Bijgevolg staat innovatie gelijk aan het succesvol implementeren van ideeën en kunnen ideeën dankzij het innovatieproces omgezet worden in succesvolle activiteiten en de commercialisatie ervan (Le Boeuf, 2003). Het hebben van een idee heeft dan weer alles met creativiteit te maken. **Met andere woorden is innovatie het uitwerken van creativiteit zodat creativiteit concreet en bruikbaar wordt** (Crijns et al., 2006).

Opdat men creativiteit kan omzetten in innovatie spreekt het voor zich dat een idee dan wel origineel moet zijn, maar ook en vooral dat het toepasbaar, bruikbaar en realiseerbaar moet zijn. Ideeën worden immers omgezet in **bruikbare producten en diensten** (Devos et al., 2007).

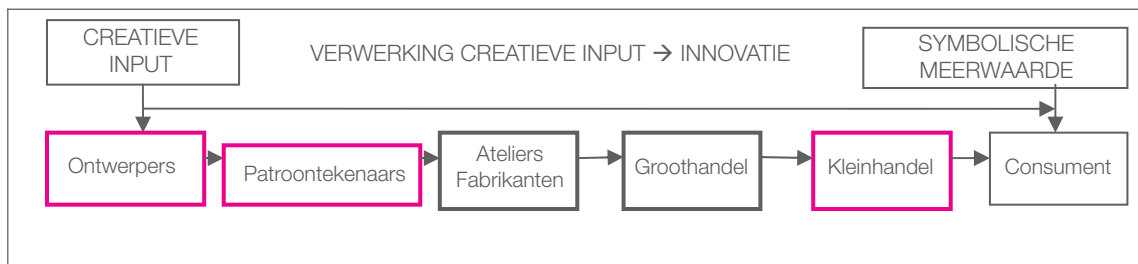
Over innovatie kan gesproken worden op **twee verschillende niveaus**:

- **Macro-economisch**: innovatie op macro-economisch niveau staat gelijk aan innovatie binnen sectoren. Binnen een bepaalde economische sector worden producten en diensten gelanceerd. Wanneer een aantal ondernemingen vernieuwingen lanceren op de markt is er sprake van innovatie binnen de sector.
- **Micro-economisch**: innovaties zijn niet alleen trends op sectorniveau die tot vanzelfsprekende marktreacties uitgroeien. Innovatie gebeurt in eerste instantie binnen ondernemingen. Innovatie binnen ondernemingen vraagt om creatieve denkprocessen en ondernemerschap om creativiteit om te zetten. Innovatie binnen ondernemingen is noodzakelijk om nieuwe trends op de markt te creëren of om innovatief op trends te reageren.

1.2. Innovatie en de creatieve industrie

Zoals eerder in dit rapport is benadrukt (zie inleiding), maakt de mode-industrie deel uit van een grotere economische deelsector, namelijk de creatieve industrie. Het belangrijkste kenmerk van de creatieve industrie is dat deze onvoorwaardelijk verbonden is aan creativiteit. Zonder creativiteit geen creatieve industrie. Creativiteit staat aan het begin van elke waardeketen in de creatieve industrie en wordt zelfs door kerncreatieve schakels in de loop van het productieproces doorheen de keten toegevoegd. Productieprocessen in de creatieve industrie staan met andere woorden in het teken van de verwerking en vooral de realisatie van creativiteit tot bruikbare producten. Dergelijke producten hebben een creatieve meerwaarde. Die creatieve output wordt ook wel eens symbolische meerwaarde genoemd (zie deel I van dit rapport).

Figuur 19 Innovatie en de creatieve industrie



Het productieproces in de creatieve industrie kan met andere woorden gelijkgeschakeld worden met het verloop van een innovatieproces. De definitie van een innovatieproces is tenslotte dat creativiteit in bruikbare producten gerealiseerd wordt. **Typend aan sectoren in de creatieve industrie is dan ook dat er in hoge mate innovaties op de markt worden gebracht.** Doordat sectoren in de creatieve industrie onvoorwaardelijk afhankelijk zijn van creativiteit vindt innovatie dan ook constant plaats (Maenhout et al., 2006). Vermits de mode-industrie een creatieve industrie sector is, geldt dit ook voor deze sector.

1.3. Innovatie in de mode-industrie

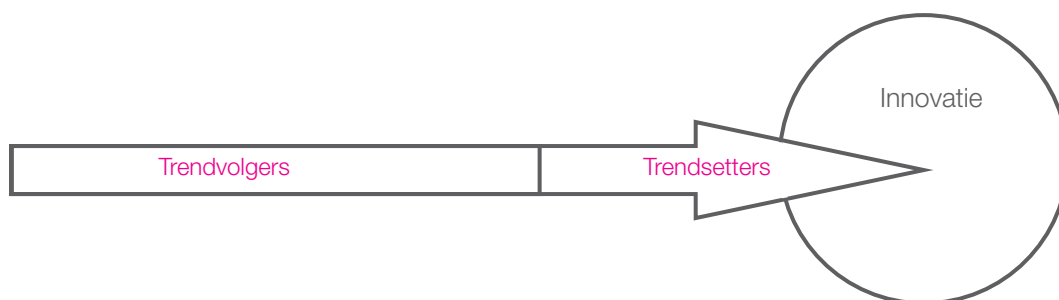
Innovatie in de mode-industrie op sectorniveau is in de eerste plaats **het op de markt brengen van kleding en accessoires met een zekere symbolische meerwaarde.** De focus ligt dan ook (zoals in de meeste creatieve industrie sectoren) in de eerste plaats op **productinnovatie**. De creatieve schakel staat daarbij in voor de creatieve input. Dergelijke input wordt verwerkt en vermarkt door de andere schakels in de keten. In wat volgt zal echter blijken dat deze focus op productinnovatie niet altijd voor alle ondernemingen uit de mode-industrie prioritair is. Niet alle ondernemingen hangen in dezelfde mate af van creativiteit en de verwerking er van.

2 | TWEE CREATIEVE GOLVEN

De mode-industrie is gekend om de innovatieve producten die op de markt worden gebracht. De vraag is echter wie dergelijke innovatieve producten produceert. Ontwerpers zorgen voor creatieve input die doorheen de waardeketen vermarkt wordt. **Niet alle ontwerpers zijn echter op dezelfde manier of in dezelfde mate creatief (Lipovetsky, 2002). Niet alle producten zijn in dezelfde mate vernieuwend.** Wie in Vlaanderen bijvoorbeeld een winkel van Dries van Noten binnen stapt en vervolgens een winkel van JBC merkt op dat de kleding die verkocht wordt niet dezelfde symbolische meerwaarde heeft. De creatieve meerwaarde van de kleding van een ontwerper als Dries van Noten is groter dan de creatieve meerwaarde van kleding van JBC. **De ene collectie is met andere woorden innovatiever dan de andere.** Het innovatieproces verloopt binnen dergelijke ondernemingen dan ook anders.

Algemeen worden ondernemingen die instaan voor de productie van producten die erg vernieuwend zijn op de markt **'Trendsetters'** genoemd. Deze meestal kleine groep van 'Trendsetters' wordt gevolgd door een grotere groep die de ideeën van de 'Trendsetters' overnemen en ook op de markt brengen, al dan niet met aanpassingen. Deze groep wordt ook wel de **'Trendvolgers'** genoemd.

Figuur 20 Twee creatieve golven in de mode-industrie



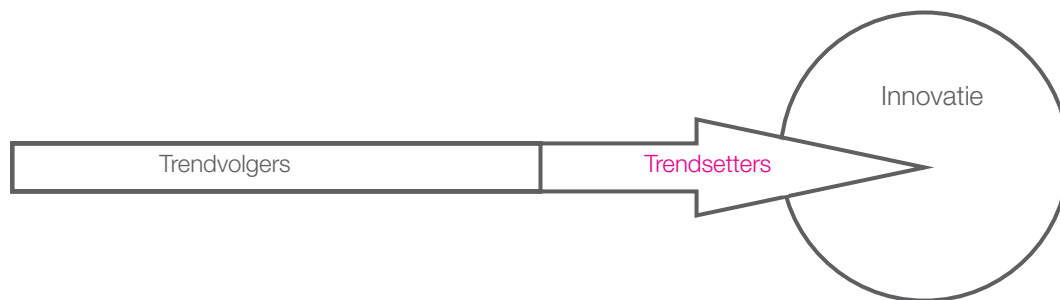
Ook in de mode zijn er Trendsetters en Trendvolgers:

- Er zijn Trendsetters die nieuwe lijnen en trends lanceren. Verder in dit rapport wordt deze groep de **eerste creatieve golf** genoemd.
- Daarnaast zijn er Trendvolgers die deze trends overnemen en vertalen in een ander soort symbolische meerwaarde. In dit rapport wordt deze groep als **de tweede creatieve golf** bestempeld.

3 | DE EERSTE CREATIEVE GOLF

3.1. Omschrijving

De eerste creatieve golf is de golf van ondernemingen die trends en innovaties op de markt zetten. Deze groep werd eerder de 'Trendsetters' genoemd.



De creativiteit van de eerste creatieve golf bestaat er vooral in om iets nieuws te ontwerpen. **Innovatie wordt er op hoog niveau doorgevoerd.** Het zijn de modehuizen die ieder jaar de catwalks van New York, Parijs en Milaan vullen. Ze komen met vooruitstrevende ontwerpen die het modebeeld van het seizoen bepalen. Denk hierbij aan Vlaamse ontwerpers als Haider Ackermann, Veronique Branquinho, Raf Simons enzovoort. Traditioneel ontwerpt de eerste creatieve golf voor een eerder beperkt publiek. De kleren zijn niet goedkoop en **de symbolische meerwaarde is moeilijk toegankelijk.**

| 87

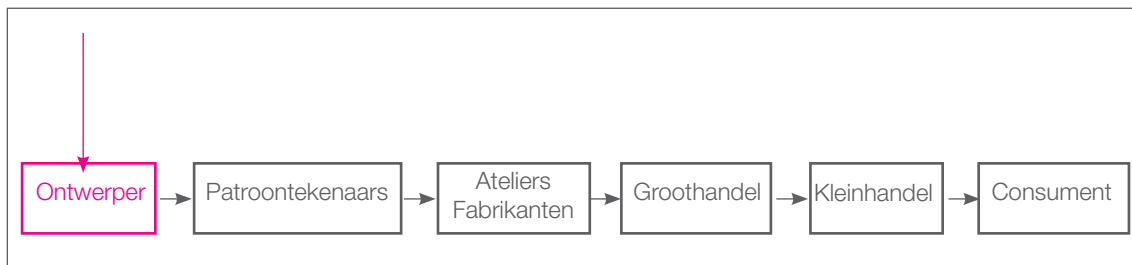
Bij deze groep van ondernemingen is de creatieve input essentieel. **Innovatie binnen ondernemingen in de eerste creatieve golf is met andere woorden zeer sterk toegespitst op de eerste schakel in de keten** (Van Beirendonck, 2007). De creatieve input is er van enorm belang. Ondernemingen in de eerste creatieve golf zijn georganiseerd en gestructureerd met als doel om de creatieve ontwerpen van de ontwerper op de markt te brengen. Het belangrijkste innovatieproces is dan ook dat van productinnovatie (Champy, 1996).



3.2. Kritische succesfactoren voor productinnovatie in de eerste creatieve golf

De waardeketen van ondernemingen in de eerste creatieve golf staat in het teken van de creatieve input. Doordat de nadruk zeer sterk op de creatieve input ligt, staan **de andere schakels in de waardeketen binnen de eerste creatieve golf volledig in dienst van de ontwerpschakel.** Het innovatieproces verloopt via deze schakel en wordt opgevangen door de andere schakels in de keten. De communicatie tussen de verschillende schakels is belangrijk.

Figuur 21 Creatieve input eerste creatieve golf in de mode-industrie



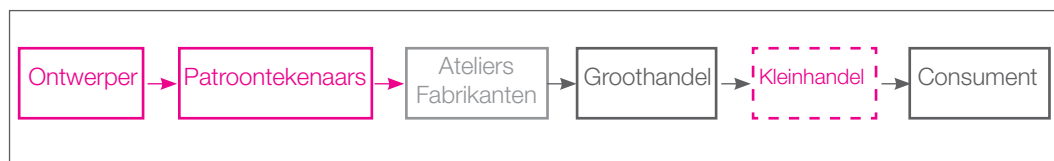
Om het innovatieproces bij dergelijke ondernemingen vlot te laten verlopen zijn er een aantal **kritische succesfactoren**. Kenmerken die, zo zal verder in dit rapport blijken, niet voorkomen bij ondernemingen uit de tweede creatieve golf:

- *Creatieve schakel staat centraal*: in de eerste creatieve golf staat de creatieve schakel centraal. De andere schakels van de keten zijn er ten dienste van deze schakel. Creatieve input is daarbij onaantastbaar. Aan die input wordt niet geraakt, in de mate dat dit binnen het productiesysteem en het ritme van de industrie mogelijk is.
- *Gespecialiseerde partners voor productie*: een van de schakels in de waardeketen is de schakel van de productie. Deze schakel is gespecialiseerd in de productie van hoog innovatieve producten.
- *Productiestructuur is aangepast aan innovatieritme eerste creatieve golf*: door de productiestructuur van de keten uit de eerste creatieve golf wordt ingespeeld op het innovatieritme in de eerste creatieve golf, namelijk 2 collecties per jaar op de markt brengen.
- *Gespecialiseerde handelszaken*: gespecialiseerde handelszaken staan in voor de verkoop van de producten uit de eerste creatieve golf.

In wat volgt wordt op bovenstaande dieper ingegaan. Om één en ander te verduidelijken wordt de case van een onderneming uit de eerste creatieve golf in Vlaanderen naar voor geschoven: **BVBA 32**. De informatie voor deze gevallenstudie is gebaseerd op een interview met Mevr. Chapelle, managing director van BVBA 32.

Het product van BVBA 32 behoort tot de producten die door de eerste creatieve golf geproduceerd worden. Er is een hoge mate van symbolische meerwaarde aanwezig. Dit in de eerste plaats omdat er erg veel aandacht gaat naar de creatieve input. Ann Demeulemeester en Haider Ackermann, de ontwerpers die binnen BVBA 32 actief zijn, krijgen alle artistieke vrijheid die ze wensen en kunnen zich dan ook volledig concentreren op hun creativiteit. De klanten van BVBA 32 zijn consumenten die een waardesysteem hanteren dat toelaat om de supercreatieve en dus hooginnovatieve collecties van BVBA 32 te kopen. **De case BVBA 32 brengt aspecten naar voor die voor alle ondernemingen in de eerste creatieve golf kan gelden.**

BVBA 32 wordt in 1989 opgericht door Ann Demeulemeester en Patrick Robyn. In 1994 neemt Anne Chapelle het management voor haar rekening. Ze voert in 2004 een herstructurering door waardoor BVBA 32 vandaag in de vorm van een holdingstructuur werkt waar momenteel twee ontwerpers zijn ondergebracht: Ann Demeulemeester en Haider Ackermann. BVBA 32 is het operationeel orgaan, wat wil zeggen dat de creatieve vrijheid van de ontwerpers voorop staat. De holding staat in voor de productie en verkoop van de collecties die de ontwerpers maken. Binnen de ondernemingen zijn de schakels van ontwerp, patroontekenen, distributie en voor een klein gedeelte kleinhandel opgenomen.



Naast eigen ontwerpers heeft BVBA 32 ook eigen patroontekenaars in dienst. Atelieractiviteiten worden momenteel uitbesteed, maar er zijn plannen om ook die schakel in eigen beheer te organiseren. De schakel van de fabricatie wordt uitbesteed. BVBA 32 werkt samen met ongeveer 14 fabrikanten. Distributie gebeurt in eigen beheer, kleinhandel in zeer geringe mate: in Antwerpen, Tokio, Seoul en Hong Kong zijn er flagship stores en verder zijn er 3 klanten die enkel kleding van BVBA 32 verkopen. De andere winkels die hun producten verkopen zijn multimerkenwinkels (Chapelle, 2007).

A. Creatieve schakel staat centraal

Bij ondernemingen van de eerste creatieve golf staat de creatieve schakel centraal. **Het creatief proces dat in deze schakel plaatsvindt is de basis van de onderneming** (Chapelle, Claes, 2007). Ondernemingen die meerdere schakels van de waardeketen in eigen beheer hebben zijn in de meeste gevallen gegroeid vanuit de eerste schakel.

Doordat de creatieve schakel de basis van de onderneming vormt, wordt deze schakel als **onaantastbaar** gezien. De creatieve vrijheid van de ontwerper(s) die in deze schakel actief is/zijn is erg belangrijk en wordt hoog ingeschat. De andere schakels van de waardeketen staan in voor de productie, distributie en verkoop van de creatieve input uit de eerste schakel. De werking en structuur van deze schakels is aangepast aan de correcte verwerking en uitvoering van de oorspronkelijke creatieve input. Het is niet altijd evident om de schakels in de keten volledig ten dienste te stellen van de artistieke input. Het productieproces heeft immers een specifieke werking en limieten en het ritme van de mode-industrie ligt erg hoog. Het komt dan ook meer dan eens voor dat er artistieke toegevingen moeten gedaan worden om het productieproces vlot te kunnen laten verlopen.

Een belangrijk gevolg van deze structuur is dat de grootste symbolische meerwaarde gecreëerd wordt in de eerste schakel van de keten. Doordat echter de andere schakels de creatieve input volgens strikte richtlijnen verwerken, zijn de financiële consequenties groot. De aankoop van de juiste stoffen, het aanwerven van geschikt personeel om de patronen uit te werken, mensen in dienst nemen voor kwaliteitscontroles, de samenwerking met de beste fabrikanten hebben allemaal een

zware impact op de eindprijs voor de consument. **De financiële meerwaarde van de creatieve input is dan ook klein** (Chapelle, Goossens, 2007).

Het creatief product staat centraal in *BVBA 32*. Niet enkel krijgen de ontwerpers alle creatieve vrijheid die ze wensen. Er wordt ook enorm veel aandacht besteed aan de juiste uitvoering van de ontwerpen:

- Zo zal er bijvoorbeeld een atelier worden opgestart om te experimenteren met vormen en stoffen. Dit is niet goedkoop.
- Fabricatie gebeurt bij ondernemingen die gespecialiseerd zijn in de productie van innovatieve collecties. Ook dit kost geld.
- Bovendien zijn er bij BVBA32 mensen in dienst die instaan voor permanente kwaliteitscontroles. Elk kledingstuk dat BVBA 32 verlaat, wordt gecontroleerd.

De creatie en productie van de creatieve waarde is met andere woorden zeer duur. (Chapelle, 2007)

De **grootste financiële meerwaarde in de keten wordt veelal gerealiseerd door een schakel die praktisch altijd buiten de ondernemingsstructuur van de ontwerper ligt en dat is de kledingfabrikant.**

Desondanks is het enorm belangrijk om **de creatieve schakel in zijn creativiteit te laten**. Enkel op die manier wordt de hoog innovatieve input gegarandeerd en kan het innovatieproces voor elke collectie opnieuw opgestart worden (Van Beirendonck, 2007).

Belangrijk hierbij is om op te merken dat **creatieve input onaantastbaar** is. De mode-industrie wordt bepaald door het succes van verschillende generaties van ontwerpers of de opkomst van grote labels die de trends bepalen. Die trends variëren nogal eens (Moons, 2007). Ontwerpers daarentegen hebben hun eigen signatuur. De ontwerper wordt gedwongen tot creativiteit door zijn product. Dat product wordt op de markt geplaatst zonder dat er echt aan marketing wordt gedaan. Er wordt ook slechts in zeer beperkte mate geluisterd naar de klant. Daardoor ligt niet elke collectie elk seizoen even goed in de markt. Als de signatuur van de ontwerper de trends niet volgt, daalt de verkoop.

Toch komen trends terug. Daarom hechten ondernemingen uit de eerste creatieve golf er belang aan om de **symbolische meerwaarde volgens het signatuur van de ontwerper te bewaren en geen pogingen te doen om elke keer op trends in te spelen**. Dit maakt de symbolische meerwaarde tot een sterk en succesvol merk.

De niche waarin *BVBA 32* opereert is zodanig specifiek dat er eigenlijk niet over concurrentie wordt gesproken. Ook vanuit het oogpunt van de consument is de keuze tussen verschillende merken eerder een karakteriële kwestie. Op lange termijn echter is er de problematiek van de trends. Ann Demeulemeester en Haider Ackermann hebben elk een eigen typische signatuur. Deze signatuur slaat niet elk seizoen opnieuw aan. Maar ervan uitgaande dat trends altijd terugkomen, houden de ontwerpers hun signatuur aan.

In momenten dat de verkoop minder goed gaat zorgt BVBA 32 ervoor dat de markt wordt voorbereid op beide ontwerpers als deze terug 'in' zijn. Zo krijgen verkopers van de kleding wereldwijd een opleiding waardoor ze het product leren begrijpen en combineren. Wanneer de kleren terug verkocht worden is het product vertrouwd bij de verkopers, wat een impact heeft op de verkoop van de collecties.
(Chapelle, 2007)

B. Gespecialiseerde partners voor productie

Een innovatief product vraagt om een zeer gespecialiseerd productieproces. Niet alle fabrikanten kunnen dit leveren. Ondernemingen uit de eerste creatieve golf gaan dan ook op zoek naar **productiepartners die de juiste kwaliteit en service garanderen en die open staan voor communicatie** (Gysemans, 2007). Het is daarom voor ondernemingen uit de eerste creatieve golf niet altijd evident om de lagekostenfabrikanten uit lageloonlanden op te zoeken:

- Ten eerste zijn de **fabrikanten in de lageloonlanden kwalitatief ondermaats** aan de fabrikanten uit Vlaanderen of het Middellandse zeegebied. Ze bieden niet dezelfde service en voor producten uit de eerste creatieve golf is dat wel een voorwaarde om kwalitatief goed te zijn. Belgische fabrikanten weten om te gaan met technische specificaties en zijn bovendien bereid om met de ontwerpers te communiceren. Op die manier leren de ontwerpers de moeilijkheden in hun ontwerpen kennen en kunnen ze indien ze dat wensen daar rekening mee houden (Gysemans, 2007).

BVBA 32 werkt samen met ongeveer 14 fabrikanten. Een groot probleem dat ontwerpers uit de eerste creatieve golf met buitenlandse fabrikanten hebben is dat de creatieve input van een dergelijk niveau is, dat fabrikanten maar moeilijk voor een juiste technische uitvoering kunnen zorgen. BVBA 32 fabriceert dan ook een aanzienlijk deel van de collectie in België.
(Chapelle, 2007)

- Ten tweede is het voor een aantal ontwerpers belangrijk om een **label 'made in Belgium'** in hun producten te zetten. Dit deels uit idealistische overwegingen maar ook omdat een dergelijk label een zekere uitstraling naar buitenlandse kopers toe heeft (Chapelle, 2007).

Kort samengevat is de **samenwerking met gespecialiseerde productiepartners belangrijk voor ondernemingen uit de eerste creatieve golf**. Dergelijk partners zijn enkel in Vlaanderen, de buurlanden en in het Middellandse zeegebied te vinden.

C. Productiestructuur is aangepast aan innovatieritme eerste creatieve golf

Innovaties worden aan een bepaald ritme op de markt gebracht. In de mode-industrie is dit ritme zeer specifiek. **Op korte termijn speelt bijvoorbeeld het feit dat elk seizoen een nieuwe collectie wordt afgeleverd die vernieuwend moet zijn** (Windels, 2007). Dit is een erg hoog ritme.

Doordat de mode-industrie aan een specifiek ritme onderhevig is, is het niet altijd evident om de productiestructuur aan te passen. Als men de tijdslijn van de mode-industrie bekijkt (zie hoofdstuk 2

van deel II) zijn er pieken en dalen. In het seizoen van de verkoop zijn patroonmaaksters bijvoorbeeld niet aan het werk. Er is dan in principe economische werkloosheid (Chapelle, 2007, Gysemans, 2007).

Voor elke designer apart (Ann Demeulemeester en Haider Ackermann) wordt voor elke collectie eenzelfde ritueel herhaald: heel de productiemachine komt voor elke collectie terug op gang. Doordat binnen **BVBA 32** een mannencollectie én een vrouwencollectie wordt gemaakt, worden die pieken en dalen opgevangen. De ritmes van de mannen en de vrouwencollectie liggen namelijk iets anders waardoor alle werknemers permanent aan de slag zijn. (Chapelle, 2007)

Om dit te kunnen volhouden is een **solide productieproces en voldoende voorfinanciering** noodzakelijk.

D. Gespecialiseerde handelszaken

Ondernemingen uit de eerste creatieve golf hebben vaak minstens één winkel die de sfeer van de creatieve input uitademt, ook wel **flagship stores** genoemd. De creatieve input van de flagship stores versterkt de creatieve input van de ontwerper en dus ook de uiteindelijke symbolische meerwaarde (Bourdieu, 1977).

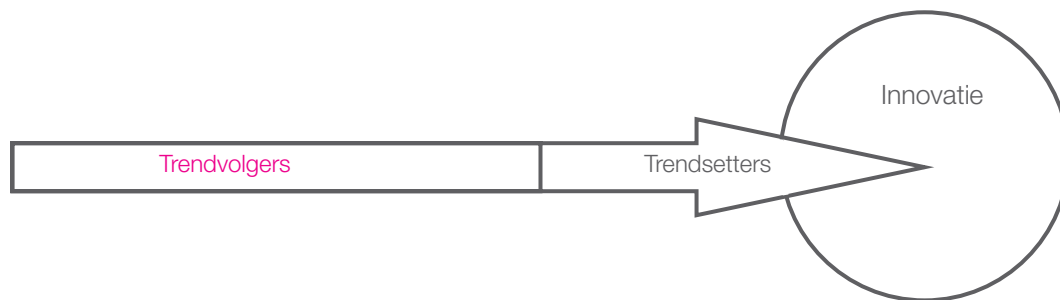
Ook de **multimerkenwinkels die producten van de eerste creatieve golf verkopen, dragen bij aan de symbolische meerwaarde** van de producten. Praktisch altijd ademen dergelijke winkels een sfeer uit die de persoonlijkheid en visie van de zaak uitstraalt.

Ann Demeulemeester heeft een eigen winkel op het Antwerpse Zuid. De winkel is volledig vorm gegeven volgens de filosofie waarin ze werkt. Verder worden haar collecties wereldwijd verkocht in multimerkenwinkels. Deze winkels moeten voor de onderneming de juiste uitstraling en houding hebben. Er wordt niet zomaar op ieder aanbod ingegaan. Het is zeer belangrijk de juiste meerwaarde aan te bieden bij de collecties. (Chapelle, 2007)

4 | DE TWEEDE CREATIEVE GOLF

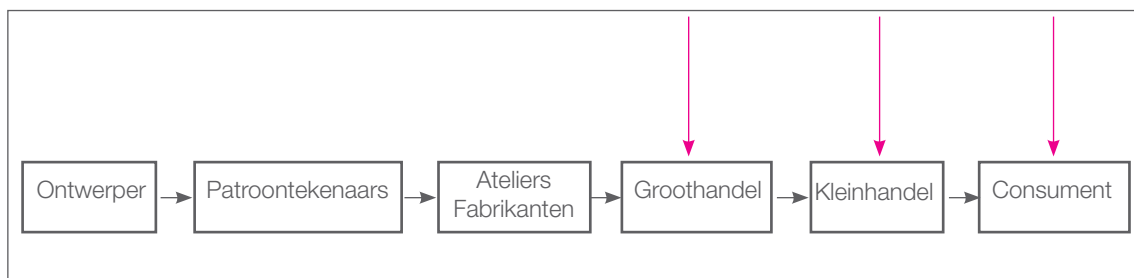
4.1. Omschrijving

De tweede creatieve golf bestaat uit ondernemingen die een ander soort producten op de markt zetten dan ondernemingen uit de eerste creatieve golf. Ze **interpreteren de trends die de eerste creatieve golf op de markt plaatst en vertalen deze op grote schaal naar producten met een ander soort symbolische meerwaarde**. Dit soort ondernemingen zijn de Trendvolgers.

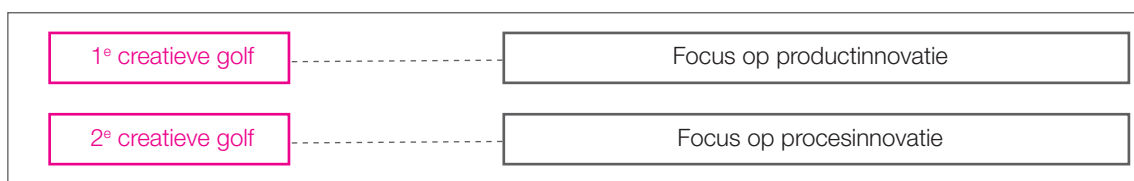


De symbolische meerwaarde is anders in die zin dat traditioneel **veel minder aandacht wordt besteed aan de creatieve input**. De creatieve input van ondernemingen uit de eerste golf wordt gebruikt om producten op de markt te brengen. Ondernemingen uit de tweede creatieve golf leggen dan ook traditioneel in hun organisatiestructuren de nadruk op productie en handel (Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007). In deze schakels wordt de meeste waarde gecreëerd. Het productieproces bestaat er dus hoofdzakelijk in om producten door een optimale productie en distributie op de markt te vertalen. Er wordt daarbij vooral de kaart van lage kosten en efficiëntie getrokken (Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007).

Figuur 22 Productieproces tweede creatieve golf in de mode-industrie



De grootste uitdaging voor deze ondernemingen bestaat er dan ook **in om de kaart van procesinnovatie** te trekken.



Innovatie in proces- en kostenstructuur was/is daarbij een constante. Dit model is echter stilaan aan het veranderen (Chapelle, Claes 2007). Consumenten vragen naast goedkope kleding meer en meer een extra waarde van de tweede creatieve golf.

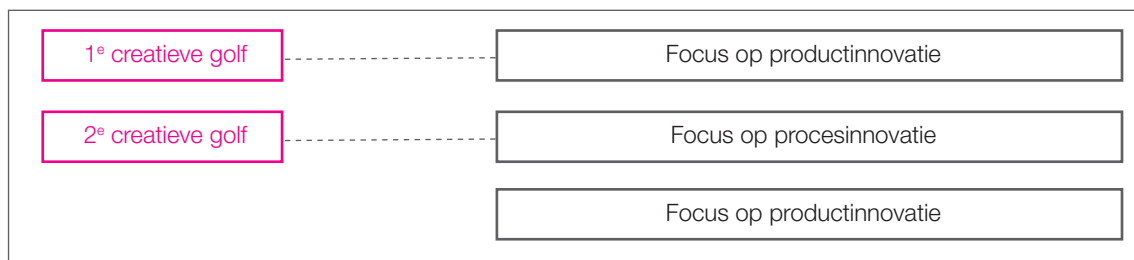
4.2. Evolutie tweede creatieve golf

Net als andere sectoren in de creatieve industrie is ook de mode-industrie onderhevig aan de prikkelingen van de markt. De markt van dergelijke industrieën werd eerder omschreven als de 'emotiemarkt' (zie hoofdstuk 2 van deel I).

Consumenten van de tweede creatieve golf worden modebewuster dan vroeger (Piët, 2006). De reden waarom consumenten kledingstukken en accessoires kopen is minder en minder functioneel. Door zich op een bepaalde manier te kleden wil de consument zichzelf uitdrukken. Hij wil zich een persoonlijkheid aanmeten. Daarom gaan consumenten op een andere manier op de modemarkt consumeren. Een T-shirt wordt bijvoorbeeld gekocht met het oog op beleving. Het is dan ook logisch dat vooral de mate van creativiteit een criterium is om een bepaald kledingstuk of een accessoire te kopen en in iets mindere mate de prijs en kwaliteit van de producten (Bluemelhuber, 2007).

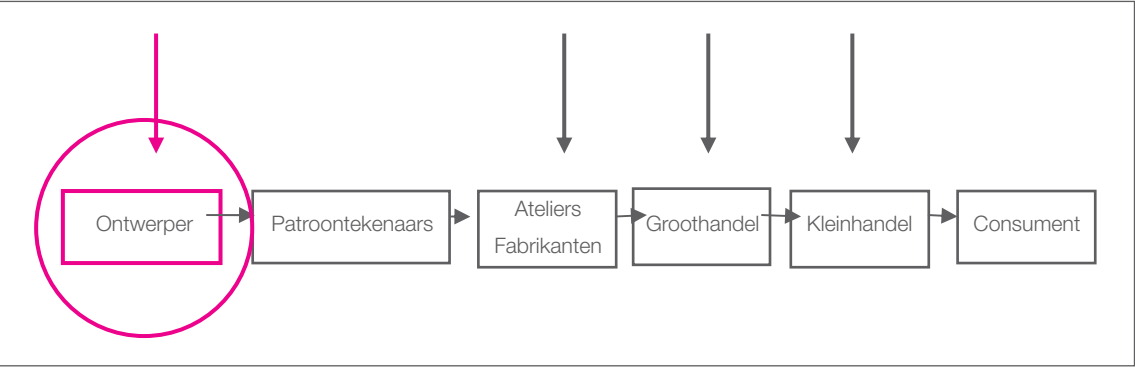
Om op het veranderende gedrag van consumenten in te spelen wordt **de rol van productinnovatie** en creativiteit herbekeken door de spelers van de tweede creatieve golf. **Deze ondernemingen gaan productinnovatie en creativiteit zeer bewust inschakelen in hun verkoopsstrategie en dus in de waardeketen.** De consument krijgt meer dan goedkope en functionele kleding. Creativiteit wordt als extra waarde toegevoegd (Maenhout et. al, 2006).

Figuur 23 Evolutie tweede creatieve golf



Productinnovatie wordt met andere woorden ook meer en meer de kernactiviteit van ondernemingen uit de tweede creatieve golf. Er wordt daarbij belang gehecht aan **de creatieve input in de schakel van ontwerp.**

Figuur 24 Input creatieve schakel tweede creatieve golf



4.3. Kritische succesfactoren voor productinnovatie in de tweede creatieve golf

Eerder werd gesteld dat bij ondernemingen uit de eerste creatieve golf de ontwerpschakel centraal staat (zie paragraaf 3.1). Het productieproces is aangepast aan de structuur en werking van deze schakel. **Ondernemingen uit de tweede creatieve golf stellen nu de ontwerpschakel ook meer centraal.** Sommige ondernemingen uit deze golf hadden vroeger zelfs helemaal geen ontwerpschakel en voeren deze als reactie op de veranderde markt in de waardeketen in. Ondanks het feit echter dat ondernemingen uit de tweede creatieve golf meer en meer aandacht besteden aan de creatieve input is het **niet zo dat productieprocessen in beide golven hetzelfde zijn.**

- Een zeer belangrijk verschil is dat de eerste creatieve golf nog steeds voor de originele **creatieve input** zorgt. De tweede golf gebruikt en vertaalt die input naar haar markt.
- Een tweede belangrijk verschil is dat de tweede creatieve golf veelal op een veel **grotere schaal** opereert dan ondernemingen uit de eerste creatieve golf.

De **kritische succesfactoren** voor de tweede creatieve golf om producten succesvol te vermarkten zijn dan ook anders dan voor de eerste creatieve golf.

Tabel 21 Kritische succesfactoren voor de eerste versus de tweede creatieve golf

Eerste creatieve golf	Tweede creatieve golf
A. Creatieve schakel staat centraal	A. Creatieve schakel staat niet centraal en creatieve input is flexibel
B. Gespecialiseerde partners voor productie (kwaliteit)	B. Gespecialiseerde partners voor productie (snelheid) Productie in eigen beheer
C. Bedrijfsstructuur is aangepast aan innovatieritme eerste creatieve golf	C. Bedrijfsstructuur is aangepast aan innovatieritme tweede creatieve golf
D. Gespecialiseerde handelszaken	D. Diensteninnovatie in de handel

- Daar waar de creatieve schakel bij de eerste creatieve golf centraal staat, spelen bij de tweede creatieve golf **ook de andere schakels** een zeer essentiële rol in de vermarkting van de producten.
- De ondernemingen uit de eerste creatieve golf zijn kieskeurig in hun productiepartners omdat kwaliteit en afwerking zeer belangrijk zijn. Voor de tweede creatieve golf ligt dit anders. Daar wordt op grotere schaal geproduceerd en speelt prijs een belangrijke rol. **Productie gebeurt dan ook door grote productie-eenheden.**

Daarbij komt dat bij ondernemingen uit de eerste creatieve golf de creatieve input onaantastbaar is. Bij ondernemingen uit de tweede creatieve golf is **creatieve input flexibel**. Dit is nodig omdat op snel evoluerende trends wordt ingespeeld.

- De bedrijfsstructuur van ondernemingen is aangepast aan het **innovatieritme dat binnen de tweede creatieve golf** plaats vindt. Dit innovatieritme ligt hoger dan bij de eerste creatieve golf en vraagt dan ook om een aangepast productieproces.
- De **handelszaken** die de producten van de tweede creatieve golf verdelen, stappen mee in het innovatieverhaal door intensief aan **diensteninnovatie** te doen. Dit was vroeger minder het geval.

In wat volgt wordt op voorgaande dieper ingegaan. Ter illustratie **worden drie concrete gevallenstudies naar voor gebracht. Er is gekozen voor de ondernemingen H&M, Zara en JBC.** De informatie voor de eerste twee gevallenstudies komt uit literatuurstudie, de informatie over JBC is gebaseerd op een interview met Dhr. Claes, managing director van JBC.

H&M en Zara zijn 2 internationale modeconcerns die als eerste hun strategie en bedrijfsstructuur ontwierpen met het oog op de nieuwe ontwikkelingen op de markt. In Vlaanderen hebben ze hun gelijke niet. De strategie die beide ondernemingen volgen kan als zeer inspirerend beschouwd worden voor Vlaamse ondernemingen uit de tweede creatieve golf.

H&M is een Zweedse kledinggigant. Hun kleding wordt verkocht in meer dan 30 landen. De strategie die H&M groot maakt is enerzijds een prijzenstrategie, anderzijds speelt H&M in op mode en trends.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Zara is een Spaanse kledingketen actief onder de Inditex groep. De strategie die Zara succesvol maakt is voornamelijk dat er zeer snel op trends wordt ingespeeld.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

JBC is dan weer een speler in Vlaanderen die de eerste stappen zet in de richting van een reactie op de nieuwe marktontwikkelingen. Het verhaal van JBC toont overeenkomsten met dat van H&M en Zara en is daarom een belangrijke illustratie van hoe in Vlaanderen ondernemingen uit de tweede creatieve golf naar de toekomst toe hun strategie kunnen aanpassen.

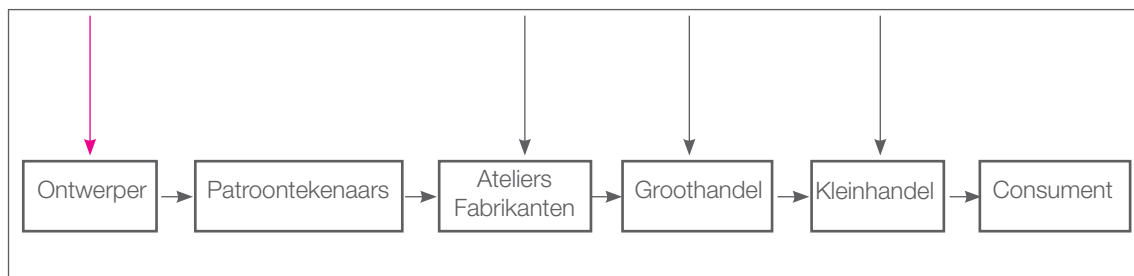
JBC is een Belgisch familiebedrijf dat op nog geen twintig jaar uitgroeide tot een kledingketen met negentig vestigingen. De strategie van JBC ligt tussen prijs, kwaliteit en vertrouwen. De focus ligt ook meer en meer op mode en trends.
(Claes, 2007)

A. Creatieve schakel staat niet centraal en is flexibel

1. Inspelen op trends

Bij ondernemingen uit de tweede creatieve golf staat **de creatieve schakel niet centraal**. De creatieve input is belangrijk, maar niet onaantastbaar. Het is immers van het grootste belang voor ondernemingen van de tweede creatieve golf om in te spelen op nieuwe trends. Om dit te kunnen doen, wordt creativiteit ingeschakeld maar dit wil dus niet zeggen dat vanuit de creatieve schakel nieuwe trends worden gelanceerd. **De creatieve schakel wordt vooral ingeschakeld om te reageren en niet om te creëren** (Claes, 2007). De markt blijft als het ware de creatieve schakel dicteren.

Figuur 25 Tweede creatieve golf: inspelen op trends



Om in te spelen op trends en de vraag van de markt is de grootste kunst het selecteren van wat er kan worden opgepikt uit de trends uit de eerste creatieve golf en beslissen hoe lang dat dan op de schappen blijft liggen. **De juiste trends spotten en vertalen naar collectiestukken is niet eenvoudig voor ondernemingen uit de tweede creatieve golf.** Ze produceren immers op grote schaal en dus kostenbewust. Ze bespelen een aanzienlijke markt en moeten er dus voor zorgen dat hun kleding dan wel trendgevoelig maar ook toegankelijk is.

Om trends te spotten die vertaald kunnen worden naar de markt, worden door ondernemingen uit de tweede creatieve golf **twee belangrijke bronnen** gebruikt:

- In de eerste plaats kijken ondernemingen uit de tweede creatieve golf naar **ondernemingen uit de eerste creatieve golf**. De trends die door hen gelanceerd zijn, worden al gauw overgenomen en vertaald naar de markt van de tweede creatieve golf. Ondernemingen uit de eerste creatieve golf zijn innovatoren. Ondernemingen uit de tweede creatieve golf zijn eerder adaptoren. Ze nemen trends over die gelanceerd worden door ondernemingen uit de eerste creatieve golf.

Concurrentie voor ondernemingen uit de eerste creatieve golf komt de laatste tijd wel meer en meer van grote ondernemingen uit de tweede creatieve golf. Deze ondernemingen kopiëren collecties. Tegenwoordig gebeurt dat steeds sneller. *BVBA32* voelt dat niet maar ziet dit wel aan het straatbeeld. Zo worden bepaalde klanten van Ann Demeulemeester toch verleid door goedkopere stuks van bijvoorbeeld H&M. Grote spelers zoals H&M hoeven niet te innoveren. Ze kopiëren op twee weken tijd en vervolgens produceren ze in massa in China (hier wordt verder in dit hoofdstuk op teruggekomen).

(Anne Chapelle, 2007)

De collecties die de tweede creatieve golf op de markt brengen zijn dan ook een interpretatie van de trends die de eerste golf lanceert. **De collectie heeft een ander soort symbolische meerwaarde.** Deze symbolische meerwaarde is aangepast aan de selectiecriteria van de consument van de tweede creatieve golf en zal dus op grotere schaal verkocht worden. Om dit te doen worden modeshows geanalyseerd, tijdschriften gelezen, er wordt druk geshopt in de winkels van de eerste creatieve golf enzovoort. Ook worden stijliconen gevolgd die de creaties uit de eerste creatieve golf dragen (Verma, 2007).

De keten *Zara* is de eerste keten die de kloof tussen de hypermarkt en designerkleding dichtte. Het grootste geheim achter het succes van Zara is hun talent om trends te spotten en erg vlug te reageren. In eerste instantie wordt gefocust op de catwalk mode van de eerste creatieve golf die gekopieerd wordt aan een fractie van de prijs van het origineel en toegankelijk gemaakt wordt naar een groot publiek toe.

Trends worden bij Zara waargenomen door het “reizend” designerteam dat heel het jaar door modeshows, universiteiten, bioscopen, discotheken en muziekclips bestudeert om daaruit nieuwe trends af te leiden. Zoals eerder vermeld spelen de modeshows van de eerste creatieve golf hierbij een cruciale rol. Zara werkt met een team van 200 designers waarbij elke designer meer dan 60 verschillende stijlen per jaar ontwikkelt. Ze worden verondersteld de trends van de eerste creatieve golf te spotten en (binnen de richtlijnen van Zara) ‘haute couture’ te maken die toegankelijk is voor de massa. Een eigen inbreng of beïnvloeding van het design wordt niet geapprecieerd.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Het motto van *H&M* is: de trend “spotten” voor ze er is, de ideeën omzetten in betaalbare kleding en ervoor zorgen dat deze zeer snel gekocht worden. Bij H&M worden voorraden zoveel mogelijk vermeden. Ook H&M trekt met andere woorden de kaart van innovatie en trends. De keten maakt er een punt van om constant nieuwe inzichten in de modemarkt te verwerven. Dit gebeurt in de eerste plaats door vertegenwoordigers die naar handelsbeurzen, shows en presentaties trekken. Verder spotten de lokale winkelmanagers nieuwe trends en potentiële concurrentiële lijnen en rapporteren die aan het hoofdkwartier. Ten slotte zijn een 100-tal designers in Stockholm verantwoordelijk voor het ‘spotten’ van nieuwe trends en ontwerpen van nieuwe modellen. De ontwerpers werken heel nauw samen met de aankopers die dan de beste leveranciers zoeken voor elke stof op basis van prijs, kwaliteit en locatie.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Bij *JBC* werd in de beginjaren alles aangekocht bij groothandelaars. Eens er 40 winkels waren (in 2000), is JBC zelf met ontwerp begonnen. De reden waarom er met ontwerp begonnen

werd, is dat er grotere marges te halen zijn als ontwerp in eigen beheer gebeurt. Ontwerp is de schakel in de keten waar de grootste meerwaarde wordt gecreëerd (Claes). Bovendien wordt het mogelijk voor de onderneming om snel op trends in te spelen. Ontwerpers zijn bij JBC verantwoordelijk voor het spotten van trends. Als een trend duidelijk wordt, worden ontwerpen gemaakt om die trend te vertalen naar de markt. Bij JBC worden trends vooral gespot op beurzen. Omdat één van de sterke punten van JBC juist de lokale inslag is, wordt er gestreefd naar het beter begrijpen van internationale tendensen om deze te vertalen naar de lokale markt.

(Claes, 2007)

- In de tweede plaats worden door de ondernemingen in de tweede creatieve golf **ingenieuze systemen opgezet om zeer snel na te gaan wat de klant vraagt**. Door verkoopschijfers en consumentengedrag na te gaan is al snel duidelijk welke trends aanslaan en welke niet. Op die manier wordt ingespeeld op de vraag vanuit de markt.

Consumentengedrag wordt bij *Zara* waargenomen door de winkelbediendes die registreren welke stukken goed verkopen of welke nieuwe stijl de Zara klant draagt. De staf is uitgerust om elk verkocht stuk in te voeren zodat er dagelijks zicht is op verkoopschijfers. Vervolgens worden deze gegevens via het internet verstuurd naar het Zara hoofdkwartier. Software programma's berekenen het succes van bepaalde lijnen, patronen, modellen enz. Die informatie wordt dagelijks doorgestuurd. Winkelmanagers worden dan ook geselecteerd op hun capaciteit om trends te herkennen. De winkelspecialisten ontvangen en verwerken de informatie van de winkels wereldwijd en koppelen die terug naar het designteam. Als een product niet succesvol blijkt, wordt onmiddellijk gestopt met de productie.

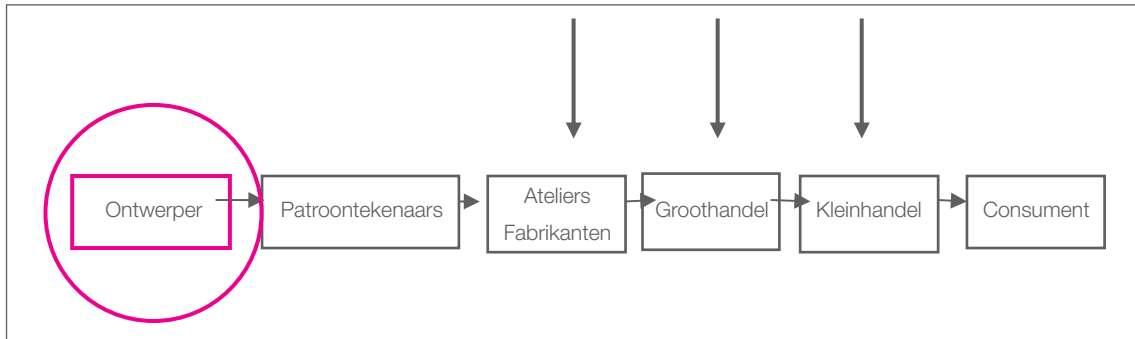
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Ondernemingen uit de tweede creatieve golf proberen de **levensduur van bepaalde trends zo lang mogelijk te maken**. Soms blijft een bepaalde trend twee jaar liggen met slechts enkele kleine aanpassingen in het ontwerp. Ook dat zien de ketens als creativiteit: uitvinden hoe een bepaalde trend kan evolueren. Dit is een groot verschil met ondernemingen uit de eerste creatieve golf (Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007).

2. Creatie van eigen trends

De vertaling van trends die door de eerste creatieve golf gelanceerd zijn, is iets wat meer en meer ondernemingen uit de tweede creatieve golf op korte termijn zullen doen. Een **volgende stap is echter niet enkel de vertaling van trends, maar de creatie van eigen trends**, de ondernemingen houden het niet bij het spotten van trends om er op in te spelen. Meer en meer worden trends zelf gecreëerd door deze ondernemingen. Dit wil zeggen dat de ondernemingen niet enkel bestaande trends kopiëren en vertalen naar hun markt, ze nemen een meer innovatieve rol op zich door zelf trends te lanceren (Claes, 2007).

Figuur 26 Tweede creatieve golf: creatie eigen trends



Dit gebeurt op **twee manieren**:

- De **tweede creatieve groep** gaat de kloof met de eerste creatieve groep volledig overbruggen, door **actief te gaan samenwerken met de eerste creatieve groep en op die manier eigen trends op de markt te zetten**. Grote ondernemingen uit de tweede creatieve golf zoeken namelijk meer en meer toenadering tot ontwerpers uit de eerste golf. Daarbij wordt in eerste instantie een omzetverhoging beoogd, maar zeker ook het versterken van het imago, het aangaan van nieuwe uitdagingen en natuurlijk het invullen van de consumentenbehoeften. Vooral dat laatste speelt een belangrijke rol. De consument wil immers niets liever dan mode 'beleven'. De creativiteit van de eerste creatieve golf leent zich daar uitstekend toe, en het overbruggen van de kloof tussen de eerste en de tweede golf is dan ook dé aangewezen strategie (Bluemelhuber, 2007). Ondernemingen die de samenwerking met ontwerpers uit de eerste golf aangaan ondersteunen op deze wijze natuurlijk ook de ontwerpers.

In 2004 vraagt **H&M** aan Karl Lagerfeld om een 30-delige collectie te maken. Deze wordt ondersteund door een goede marketingcampagne en blijkt een enorm succes te zijn. Binnen enkele uren is in elke winkel de collectie volledig uitverkocht. Sinds deze eerste editie heeft dit initiatief reeds navolging gekregen van andere beroemde ontwerpers zoals Stella McCartney, Viktor & Rolf en Roberto Cavalli.

JBC werkt samen met Joke Houbrechts, Miet Crabbé en Walter Van Beirendonck. Vooral deze laatste wordt als een grote toegevoegde waarde beschouwd. Recent wordt ook met een Deense stylist samengewerkt om met de internationale tendensen mee te zijn. JBC hoopt hiermee te bereiken dat klanten met een zekere fierheid de kleding van JBC kopen en bereid zijn voor de extra symbolische meerwaarde te betalen.
(Claes, 2007)

- Een volgende stap in dit proces is dat dergelijke ondernemingen niet enkel met grote modeontwerpers samenwerken, maar ook dat belangrijke **rolmodellen** aangesproken worden om in samenwerking met een onderneming een collectie te maken. Dergelijke rolmodellen zijn in de meeste gevallen stijliconen die een grote impact hebben op de consumentengroep van zowel de eerste als de tweede creatieve golf.

De collectie die Madonna voor **H&M** maakt is bijzonder succesvol.

B. Bedrijfsstructuur is aangepast aan innovatieritme tweede creatieve golf

Ondernemingen uit de tweede creatieve golf interpreteren en vertalen collecties van de eerste creatieve golf naar de markt. Oorspronkelijk was er een zekere kloof tussen beide. **Die kloof wordt echter kleiner en kleiner** (Chapelle, Gysemans, 2007). Daar waar vroeger een collectie van een onderneming uit de tweede golf een seizoen later kwam dan een collectie uit de eerste golf is dit nu anders. De laatste jaren is duidelijk dat het aantal collecties stijgt doordat er veel sneller wordt ingespeeld op trends. Over het algemeen brengen ondernemingen uit de tweede creatieve golf twee tot vier grote 'eigen' collecties uit. Daartussen echter worden kleinere collecties en stukken in de winkels gehangen om snel op trends in te spelen (Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007):

JBC brengt vier grote collecties, gelijk met de seizoenen. Maar elk seizoen wordt ook nog eens opgesplitst in 2 delen. Op die manier zijn er ongeveer drie tot vier collecties per zes maanden. Het voornaamste doel is een hoge omloopsnelheid behalen. Een product dat niet voor 80% is verkocht op acht weken is voor JBC geen goed product.
(Claes, 2007)

Een *H&M* jaar bestaat uit twee seizoenen: lente en herfst en binnen elk seizoen zijn er dan nog enkele collecties. Soms komt er om de twee à drie weken een nieuwe collectie in de winkels.
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Zara heeft eveneens 2 grote seizoenen. Daartussen worden continu nieuwe collecties in de winkel gebracht.
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Dit hoge ritme is mogelijk voor ondernemingen uit de tweede golf doordat ze over meer middelen beschikken dan ondernemingen uit de eerste creatieve golf. Ondernemingen uit de tweede golf beschikken doorgaans over meer menselijk en economisch kapitaal en zijn in staat om meer en sneller te produceren. Een onderneming uit de eerste golf hangt af van de creatieve input van de ontwerper en kan dat hoge ritme niet aan. Ook de kosten die bij de productie in de eerste golf komen kijken zijn aanzienlijk en te hoog om het productieritme op te drijven (Chapelle, 2007).

Om al deze collecties op de markt te brengen is **snelheid in productie** een grote kracht (Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007). Trends moeten nadat ze gespot zijn immers direct in de winkels liggen, vóór de volgende trend zich aandient. Het ritme van dergelijke industrieën is dan ook bijzonder hoog. De **bedrijfsstructuur** van ondernemingen uit de tweede golf wordt ontworpen om snel en flexibel op trends in te spelen: dergelijke ondernemingen hebben een groot deel van de waardeketen in eigen beheer. De waardeketen is op die manier georganiseerd dat de creatieve input zeer snel en efficiënt kan doorvloeien naar de eindgebruiker. Doordat dergelijke ketens hun eigen ontwerp, productie, distributie en handel in huis hebben, zijn ze in staat op zeer regelmatige basis nieuwe producten in de winkels te leveren.

Een productieproces verloopt bij de meeste ondernemingen uit de tweede creatieve golf als volgt: nadat een **trend gespot** is, wordt de informatie zeer snel doorgegeven aan de **moederzetel** waar

een **team van ontwerpers** actief is. Dit team gaat met de informatie aan het werk en stelt een aantal patronen samen. In overleg met **patroontekenaars en stylisten** worden de juiste patronen gekozen en wordt met **de productie** gestart. Doordat **distributie en transport** in eigen beheer gebeuren kunnen de patronen en stoffen zeer snel naar de **fabrikanten** gestuurd worden. Doordat fabrikanten die voor ondernemingen uit de tweede creatieve golf werken op zeer grote schaal fabriceren gaat de fabricatie erg snel. Via het distributiesysteem van de onderneming worden stukken vervolgens verspreid over de **verkooppunten** (Verma, 2007).

Het productieproces bij *Zara* is er volledig op afgestemd om nieuwe trends te spotten en zo snel mogelijk internationaal in de winkels te verspreiden. De informatie die uit de winkels wordt verzameld gaat naar winkelspecialisten, die elk verantwoordelijk zijn voor een bepaalde regio. Deze specialisten geven de hippe designs, stoffen en stijlen door aan de designers in het hoofdkwartier in Spanje. De productiemanagers zorgen voor informatie over capaciteit en productiekosten, de designer zorgt voor de technische en designspecificaties. Het designteam in Spanje staat bekend om hun snelheid, creativiteit en adaptatievermogen. Op die manier wordt dankzij de wisselwerking tussen verschillende teams op enkele uren een prototype gemaakt. Eens het prototype beschikbaar is gebruiken de ontwerpers een reeks computerprogramma's om de kleur en de textuur te optimaliseren. Een staal maken gaat vervolgens vanzelf omdat de stof reeds aanwezig is bij *Zara*. Vervolgens wordt ook op zeer korte termijn het ontwerp goed/afgekeurd omdat alle teams op dezelfde afdeling werken.

Na goedkeuring en optimalisatie wordt het prototype geproduceerd. Sinds 2004 bezit Inditex 100 bedrijven welke verticale integratie toelieten. Ieder heeft zijn specialisatie en verschillende stoffen worden aangekocht van de verschillende bedrijven. De stoffen worden vervolgens verstuurd om te snijden. Afhankelijk van de stijl en de maat wordt de stof gesneden in de hightech snijfabrieken van *Zara*. De stof wordt in verschillende lagen op de snijtafel gelegd, vacuüm getrokken en gesneden door computergestuurde machines. Deze laatste zijn zodanig ingesteld dat er een minimum aan stof verloren gaat. Vervolgens worden deze gesneden stoffen verdeeld over 350 kleine naaifabriekjes in Galicië en Noord-Portugal. Als de stof in voorraad is geraakt *Zara* op 10 dagen klaar met design, patronen tekenen en snijden. Nadat de genaaide stukken aankomen in de productiecentra worden ze tweemaal gecontroleerd, gestreken, geëtiketteerd, verpakt in plastic en verstuurd naar de distributeurs.

Zara heeft een distributiecentrum in eigendom. Het is centraal gelokaliseerd tussen 14 productie-eenheden in La Coruña. Het bedrijf heeft zijn eigen spoorweg waarop de goederen worden vervoerd van de productie-eenheden naar het distributiecentrum. In 2002 werd er een tweede distributie-eenheid geopend in Zaragoza. De distributie-eenheid is helemaal geautomatiseerd en per uur worden meer dan 60.000 items geregistreerd door de optische lezer. De eenheid bestaat uit 2 niveaus. Naar het eerste niveau gaan alle gevouwen kleren en die worden gesorteerd op bestemming. Naar het tweede niveau gaan alle kleren die thuishoren op een hanger en deze worden gesorteerd op basis van hun 'stijl'. Vervolgens wordt de kledij automatisch in de juiste richting geleid, vooraf geprijsd en de partijen worden gelabeld volgens hun bestemming.

Vanuit de laaddokken worden de goederen met Europese bestemming met trucks getransporteerd. Deze komen aan in de winkel binnen de 24 à 36 uur. Voor niet-Europese

bestemmingen worden de goederen vervoerd met het vliegtuig vanuit Santiago de Compostella, die dan binnen de twee dagen hun bestemming bereiken.

Dit distributiecentrum wordt niet enkel gebruikt om geproduceerde goederen op te slaan maar ook om goederen tussen de verschillende winkels uit te wisselen, goederen te sorteren, selecteren, enzovoort.

Omdat de producten reeds geprijsd en gestreken zijn, kunnen ze onmiddellijk worden uitgesteld in de winkel, waardoor Zara een nauwkeurigheid behaalt van 98.9% in zijn vervoer.

Tabel 22 **Zara's Supply Chain**

Proces	Tijd
Idee, bepalen hoeveelheid, communicatie hoofdkantoren	1 dag
Fabricatie naar stock	1 dag
Design	3 dagen
Styling	1 dag
Prototype, doorpassen, goedkeuring	3 dagen
Productie	10 dagen
Distributie	5 dagen

Bron: Brad Watch Zara, Images Fashion Forum, 2004

Zara beschikt over meer dan 850 winkels wereldwijd. Alle winkels hebben dezelfde inrichting, belichting, grootte, etalages en opstelling van de kleren. De winkels ontvangen tweemaal per week kleding uit het centrale distributiecentrum. De winkelmanagers worden zorgvuldig geselecteerd omdat zij een cruciale functie vervullen in het doorspelen van informatie. Ze dienen ervaring te hebben in de verkoop, trends kunnen waarnemen en een neus voor design te hebben. Winkelmanagers die trends oppikken spelen die informatie door naar het hoofdkwartier en op die manier is de cirkel rond.

Samengevat is de strategie van Zara relatief eenvoudig. De 'in-house' productie laat toe de winkels 2 maal per week te voorzien van nieuwigheden. Dankzij de flexibiliteit in het productieproces kan Zara de productie stopzetten als de vraag voor een bepaald product laag is, anderzijds kan Zara meer produceren van veelgevraagde stuks. Als er nieuwe trends zijn worden nieuwe stuks binnen de 2 weken gemaakt en geleverd. Volgens analisten is deze flexibiliteit de grootste concurrentiekracht van Zara. Dankzij deze strategie heeft Zara de flexibiliteit om te produceren en distribueren in slechts enkele dagen tijd. Om snel te zijn worden wel kosten gemaakt: er zijn verschillende productlijnen, er wordt gebruik gemaakt van vrachtwagens en vliegtuigen, kledij wordt op de kapstok vervoerd enzovoort. Hiertegenover staan echter grotere winstmarges en kleinere voorraden.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

H&M staat er om bekend over een supersnelle en feilloze distributie-eenheid te beschikken. Dankzij een ingenieus IT systeem worden bestellingen snel geplaatst en geleverd. De vertaling en levering van nieuwe trends gebeurt met andere woorden feilloos juist dankzij de organisatie van de distributieschakel. Het IT systeem werkt in de eerste plaats zo goed omdat H&M al zijn winkels in eigendom heeft. Het voordeel daarvan is dat ze allemaal op hetzelfde IT netwerk zijn aangesloten en dat zowel de stock van de winkels, als van het centraal magazijn nauwgezet kunnen worden nagegaan. Dit IT-systeem zorgt ervoor dat alle voorraadwijzigingen nauwkeurig kunnen worden geregistreerd en de winkels snel bevoorrad worden: het systeem verbindt de winkels met het logistieke departement waardoor het systeem ook de doorlooptijden reduceert. Het IT-systeem kan op elk moment perfect zeggen waar de schappen leeg zijn, waar er winkels nog stock hebben enzovoort. Het systeem geeft met andere woorden weer welke producten geslaagd zijn en welke niet. Aan de hand van de informatie wordt een order geplaatst.

Aan de hand van de informatie die via het IT-systeem het hoofdkwartier bereikt, worden bestellingen geplaatst. Nieuwe trends die in het hoofdkwartier binnen komen, worden onmiddellijk opgepikt en in productie gebracht. Daarbij is de goede communicatie tussen de productieafdelingen en de leveranciers essentieel om de juiste stoffen aan te kopen. Over het snijden en verven van die stoffen wordt later beslist. Controles, testen en het bekijken van stalen wordt gedaan door de productieafdelingen, wat een enorme reductie van de doorlooptijd betekent.

Geproduceerde goederen worden naar het centraal magazijn in Hamburg gevoerd en daar gesorteerd op bestemming, of als de hoeveelheden groot genoeg zijn rechtstreeks naar de winkel. Logistiek is zeer belangrijk bij H&M, meer dan 3.200 mensen werken bij H&M op het logistiek departement. Het grootste deel van het productverkeer gaat van de productie-eenheden naar het centrum in Hamburg. Elk land heeft een distributie-eenheid waar de goederen worden geïnspecteerd en naar de winkel of de gecentraliseerde voorraadruimte vervoerd. Deze voorraadruimte herbergt voorraden van de winkels op basis van hun verkoop.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Bij *JBC* worden stoffen in België aangekocht nadat een prototype is goedgekeurd. Het productieproces start bij de patroontekenaars die eveneens binnen de onderneming actief zijn. De productie zelf gebeurt voor 50% in het Verre Oosten en voor 50% in het Middellandse Zee gebied. Een aantal maanden geleden werd een speciale controle-eenheid opgericht in China om de samenwerking met de fabrikanten aldaar vlotter te laten verlopen. JBC verzorgt vervolgens zelf de distributie en de verkoop via de winkels. In de winkels is een IT-systeem opgezet dat nagaat welke klanten de winkels bezoeken en welke producten in trek zijn. Die informatie wordt doorgegeven aan het hoofdkwartier en op basis daarvan worden nieuwe collecties opgezet.

JBC is niet altijd snel genoeg om op trends in te spelen. 90% van de collectie bestaat uit eigen ontwerpen maar 10% van de collectie wordt aangekocht in de groothandel juist om snel op nieuwe trends te kunnen inspelen.

(Claes, 2007)

C. Geen gespecialiseerde partners voor productie

De ondernemingen uit de tweede golf hebben minder nood aan gespecialiseerde productiepartners dan ondernemingen uit de eerste creatieve golf. Wat belangrijk is, is dat ondernemingen uit de tweede creatieve golf beroep kunnen doen op **productie-eenheden die erg snel** kunnen produceren.

Bij *Zara* gebeurt 60% van de productie in Portugal en Spanje. In tijden waarin andere Europese retailers hun productie delokaliseren naar lageloonlanden zoals China en India houdt Zara op andere vlakken de kosten laag om toch nog in Spanje en Portugal te produceren. (Zara wordt echter omwille van de prijsconcurrentie meer en meer gedwongen om ook in het Oosten te produceren). Deze fabriekjes stellen 11.000 arbeiders tewerk en krijgen instructies van Zara. Doordat de productie-eenheden onder Zara vallen, verloopt productie erg snel. Ook de distributietijd is tot een minimum beperkt.

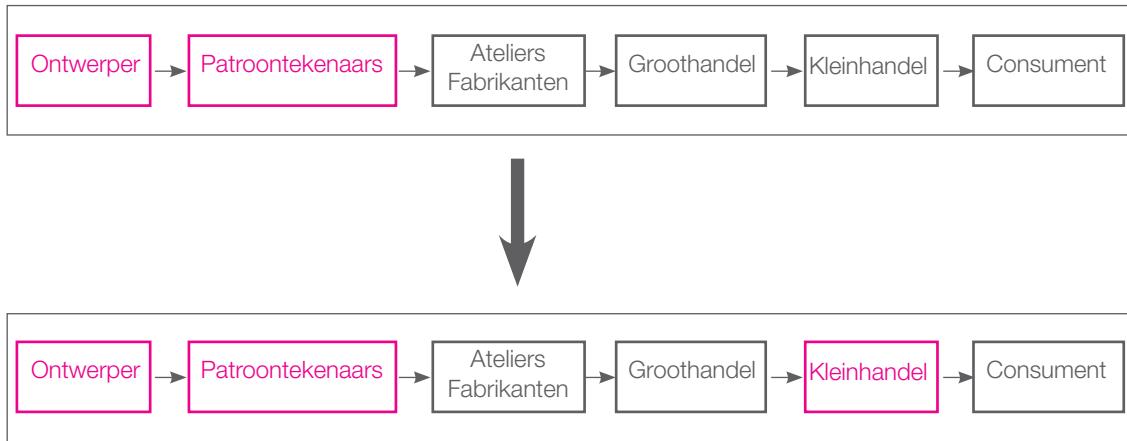
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

D. Diensteninnovatie in de handel: branchevervaging en merkbeleving

De input van creativiteit in de waardeketen van ondernemingen uit de tweede creatieve industrie beperkt zich niet tot de eerste schakel. Ook de schakel van de handel ondergaat een belangrijke innovatie evolutie. Handelszaken uit de tweede creatieve golf gaan daardoor meer en meer lijken op handelszaken uit de eerste creatieve golf. De zaken uit de eerste creatieve golf ademen immers al lange tijd de sfeer van ontwerpen uit en voegen dus symbolische meerwaarde toe. **Deze toevoeging van symbolische meerwaarde wordt nu ook voor andere handelszaken, zowel voor multimerkenwinkels als winkels van één onderneming, belangrijk** (De Keersmaecker, 2006, Unizo, 2004).

Voordat innovatie in de schakel van de handel plaatsvond, werd deze schakel hoofdzakelijk beschouwd als een ondersteunende creatieve industrie schakel. Vandaag echter is deze benadering van de schakel niet meer op zijn plaats. De schakel bevindt zich in een innovatieproces waarbij de kaart van de creativiteit getrokken wordt. Handelszaken gaan namelijk meer en meer ingrijpen in het creatief proces waardoor de schakel invloed heeft op de totstandkoming van de uiteindelijke symbolische meerwaarde. De **schakel van de handel wordt dan ook meer en meer een kerncreatieve schakel**.

Figuur 27 Kleinhandel, van ondersteunend naar kerncreatief



Deze innovatiegolf is volledig toe te schrijven aan de **opkomende belevenisindustrie** zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2 van deel I. Kledingwinkels in de tweede creatieve golf evolueren onder invloed van de opkomende belevingsindustrie steeds vaker naar **totaalconcepten** waarbij de 'beleving' het belang van de koopwaar doet verminderen (Michielsen, 2006).

Ten eerste steken nieuwe fenomenen die **de persoonlijke ontvangst en beleving van de klant stimuleren** de kop op. Naast de collecties wordt bijvoorbeeld ook eetruimte en randanimatie voorzien. Klanten moeten het oord kunnen beleven, voelen, ruiken en proeven (Unizo, 2004).

JBC renoveert zijn vestigingen en laat sfeer en beleving primeren.
(Claes, 2007)

Ook *Zara* hecht veel belang aan winkel –en merkbeleving. Vanuit het Zara hoofdkwartier worden instructies gegeven voor de winkelinrichting. Dit gaat over belichting, kleur van de muren, etalage, enzovoort.
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

De kledingzaken hechten ook belang aan de **locatie** waar de winkels gevestigd worden. Grote winkelstraten in gerenommeerde steden worden meer en meer gefrequenteerd door de modebewuste consument. Dit ten koste van de grote handelszaken aan de rand van de steden (Unizo, 2004).

Zara stelt hoge eisen aan de locatie van hun winkels. Zo zijn er winkels op Fifth Avenue, 34th Street, Soho in New York, Regent street in London enzovoort.
(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Ook voor *JBC* wordt duidelijk dat het belangrijk is om zichtbaar aanwezig te zijn in het straatbeeld. Tot nu had JBC vooral winkels op de invalswegen, maar recent werd de eerste winkel in de Antwerpse binnenstad geopend. Deze nieuwe winkel is een sectoroverschrijdend initiatief en wordt uitgebaat in samenwerking met schoenenmerk Torfs.
(Claes, 2007)

Bij *H&M* speelt winkelinrichting een minder grote rol. De locatie daarentegen is wel heel belangrijk. Wanneer de locatie van een nieuwe winkel wordt gezocht, wordt eerst de beste plaats uitgezocht en vervolgens gewacht tot deze plek vrijkomt. Net als bij Zara kiest H&M ervoor zich te vestigen in populaire straten zoals Fifth Avenue in New York, Kensington High Street in Londen, enzovoort.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Naast de opmars van merk –en winkelbeleving door ervaringen aan te bieden is er ten tweede een evolutie in **het aanbod** van de handelszaken. De collectie wordt gekozen in functie van de doelgroep die men wenst te bereiken en sluit aan bij de kledingwensen van de groep waarnaar men zich richt. Daarom is het belangrijk dat de handelaar op de hoogte is van de meest recente modeontwikkelingen en de wensen van zijn belangrijkste klanten. Bronnen zijn daarvoor gespecialiseerde mode websites, gespecialiseerde modetijdschriften, websites van kledingmerken, informatie opvragen bij de merken en de leveranciers, rondkijken in andere winkels, trademart, enz. (Unizo, 2004). Foute keuzes zullen ondermeer leiden tot tegenvallende resultaten, voorraden die niet verkocht geraken, het verlies van bepaalde klanten.

H&M bijvoorbeeld past zijn productportefeuille aan afhankelijk van de locatie waar de winkel gevestigd is.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

Bij *Zara* staan op elk pakje kleding instructies over waar deze moeten worden geplaatst. De kleren worden gerangschikt op kleur in plaats van op stijl omdat dit de klanten aanmoedigt om meer rond te kijken en bijpassende stuks te zoeken. In sommige markten van Zara, vooral in Azië, wordt gewerkt met franchisecontracten en allianties. Deze franchisenemers krijgen een extensieve logistieke en HRM training om de klant volgens de Zara normen te kunnen bedienen.

(Gupta en Indu, 2006, Vasudha en Yadalam, 2006, Verma, 2007)

De keuze van de juiste collecties en de combinatie van merken in multimerkenwinkels wordt voor de klant meer en meer belangrijk. De ervaring in de winkel wordt voor een groot deel bepaald door de keuze die men heeft. Klanten willen met een goed gevoel en dus met de juiste combinaties naar huis gaan. Meer en meer worden in kledingwinkels naast kleding ook accessoires verkocht (zie ook hoofdstuk 7 van deel II).

5 TWEE CREATIEVE GOLVEN, TWEE GROEPEN CONSUMENTEN

In de mode-industrie zijn duidelijk twee creatieve golven te onderscheiden. Doordat de symbolische meerwaarde die door de twee creatieve golven wordt afgeleverd, verschilt, hebben beiden in oorsprong een **verschillend kooppubliek**. Eerder bleek echter dat de symbolische meerwaarde van de producten uit de eerste en de tweede golf meer gelijkenissen vertonen en naar de toekomst toe ook zullen vertonen. Een logisch gevolg hiervan is dat de consumentengroep van beide creatieve golven hierdoor verschuift.

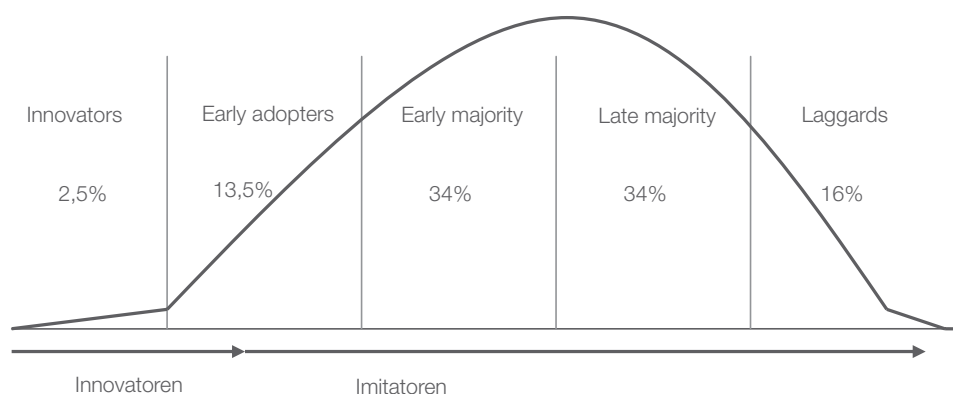
Om dit te verduidelijken wordt eerst dieper ingegaan op de kopersmarkt van innovatieve producten.

5.1. Consumenten en innovatie

Innovaties hebben een bijzondere meerwaarde, namelijk een creatieve, ook omschreven als symbolische meerwaarde. Symbolische meerwaarde wordt verhandeld op de emotiemarkt. Ondernemers die innovaties op de markt brengen houden hier ook rekening mee. Het komt er niet bepaald op neer te weten wat de consument nodig heeft, wat zijn functionele behoeften zijn, wel wat een consument wil voelen, wat hij wil beleven. Functionaliteit wordt met andere woorden in aanzienlijke mate aan emotionaliteit gekoppeld. **Het is dan ook uitermate belangrijk bij het slagen van innovaties zoals die ook in de mode-industrie plaatsvinden, dat men de emotionele code naar de toegang van de consument kent** (Piët, 2006). De consument moet gewonnen zijn voor een creatief idee, anders zal het idee floppen op de markt. De symbolische waarde moet door consumenten worden gewaardeerd en is dus cultureel bepaald (Jacobs, 2007).

Wat opvalt bij de consumptie van innovatieve producten en diensten is dat dit soort waarde maar **zelden éénduidig door de markt wordt opgenomen en geconsumeerd** (Jacobs, 2007). Net zoals een groep ondernemers trends zetten of als eerste op trends reageren, is er ook een groep consumenten die sneller op innovaties reageren dan anderen (Rogers, 1983).

Figuur 28 Nieuwe productadaptatie



Bron: Rogers, 1983

- De *innovatoren* gaan op zoek naar radicale vernieuwingen. 2,5% van de doorsnee consument kan als innovator worden bestempeld. Zijn waardesysteem is er op gericht om innovaties snel te adapteren en op te nemen.
- De *early adopters* staan eveneens open voor innovatie maar hebben een waardesysteem dat iets minder radicale vernieuwingen toelaat. Ze komen dan ook na de innovatoren.
- De *early majority* en de *late majority* zijn de groepen consumenten die respectievelijk innovaties opnemen die al een tijd tot zeer lang op de markt zijn. Dit zijn de grootste groepen consumenten. In feite zijn producten die door deze consumenten worden geconsumeerd niet meer echt vernieuwend. Consumenten kopen deze producten omdat ze een andere groep van consumenten volgen in de keuzes die ze maken. De early en de late majority zijn dan ook imitators van de innovatoren en de early adapters.
- De *laggards* tenslotte zijn die consumenten die niet openstaan voor innovatie.

Deze **verschillende reactie door de verschillende groepen is te verklaren doordat innovatie inspeelt op waardesystemen en ze in een aantal gevallen ook breekt**. Verschillende groepen gebruikers hebben andere waarden en dromen. Een bepaalde groep zal dus eerder warm lopen voor een innovatie dan een andere groep. Wat hierbij opvalt is dat niet zozeer de waarden van consumenten verschillen, maar wel dat een bepaalde groep consumenten eerder dan andere consumenten innovaties oppikken die breken met de waarden die ze hebben (Jacobs, 2007). Hoe radicaler de innovatie, hoe meer gebroken wordt met waardesystemen van de consument. Niet alle consumenten pikken dit even snel op:

- Een **kleine groep van consumenten** speelt in op deze radicale breuk met bestaande waarden en staat dan ook open voor innovaties. Deze groep consumenten pikken innovaties snel op en verheffen ze tot de nieuwe waarden.
- Een **grotere groep consumenten** heeft een eerder afwachtende houding.

Als de eerste groep een innovatie tot een culturele waarde gemaakt heeft, is ze ook geneigd om die innovatie tot de eigen waarde te maken. Op het moment dat een innovatie opgepikt wordt door een grote groep consumenten is deze uiteraard minder radicaal en na verloop van tijd niet meer innovatief (Rogers, 1983). Deze **cycli van innovaties** worden ook trends genoemd. Neem bijvoorbeeld de Ipod. De Ipod was een goede twee jaar geleden het meest innovatieve product op de markt. Een kleine groep gebruikers kocht deze innovatie. Twee jaar later is de Ipod eerder een dagelijks gebruiksvoorwerp. Een grote groep consumenten heeft een Ipod in huis en ervaart dit als een deel van zijn dagelijkse omgeving. De Ipod is dus niet meer zo innovatief als ze twee jaar geleden was. Twee jaar geleden echter was de Ipod radicaal innovatief net omdat hij brak met bestaande waarden van de consument en tegelijkertijd ook inspeelde op verlangens van deze groep.

5.2. Consumenten en mode

De verschillende selectieomgevingen van de verschillende groepen consumenten spelen in een hoog innovatieve industrie als de mode een belangrijke rol. Er zijn **consumenten die reageren op wat de eerste creatieve golf op de markt brengt en wat de tweede creatieve golf op de markt brengt** (Jacobs, 2007):

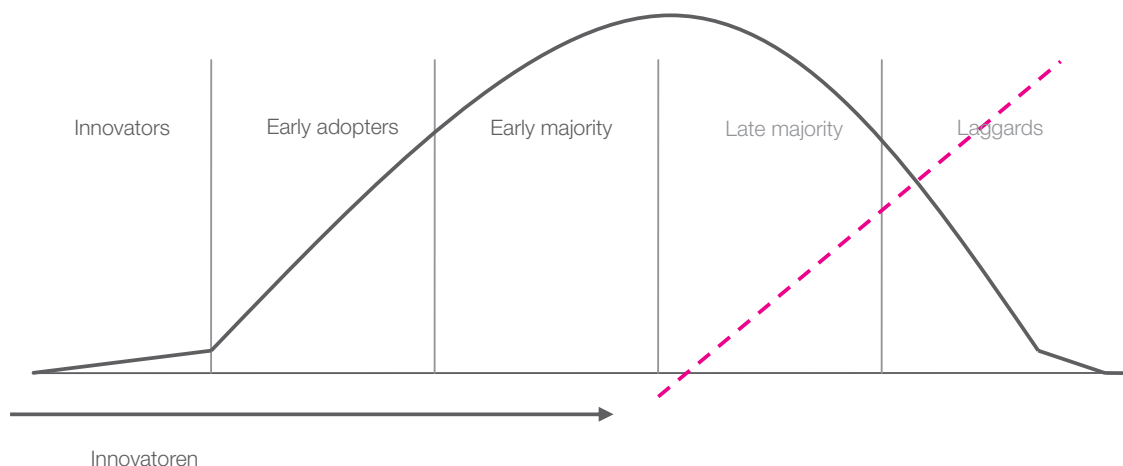
- De **consument van de eerste creatieve golf** heeft selectiecriteria die toelaten op super innovatieve modeproducten te reageren. Deze groep wordt in de industrie ook wel als 'Fashionista's' bestempeld.
- De **consument van de tweede creatieve golf** heeft andere selectiecriteria. Hij reageert niet op de producten die de eerste creatieve golf op de markt zet, maar volgt het ritme en de producten van de tweede creatieve golf.

Doordat **ondernemingen van de tweede creatieve golf ook kleding aanbieden met een extra symbolische meerwaarde** en deze in winkels verkopen die deze symbolische meerwaarde versterken, wekken ze de interesse van hun publiek voor producten die aanleunen bij de producten van de eerste creatieve golf. Toch **blijft deze consument een imitator** zolang de tweede creatieve golf trends interpreteert van de eerste creatieve golf.

Vanaf het moment echter dat **de tweede creatieve golf zijn eigen trends lanceert en deze ook gekocht worden door de consument van de tweede creatieve golf** wordt deze consument een **innovator** (Chapelle, 2007).

Vermits dit laatste momenteel plaatsvindt en naar de toekomst toe ook bij meer ondernemingen belangrijk zal worden, wordt **het onderscheid tussen de consument van de eerste en de tweede creatieve golf kleiner** (Chapelle, Claes, Gysemans, 2007).

Figuur 29 Consument mode-industrie



Het **omgekeerde is ook waar**. Consumenten van de luxemarkt, die stukken kopen van individuele ontwerpers gaan een kijkje nemen in de markt van de massaconsumptie. Van die markt plukken ze wat ze nodig hebben om zichzelf te stylen. In de jaren '80 kocht iedereen volledige outfits van één ontwerper. Nu wordt bijvoorbeeld Zara gecombineerd met Comme des Garçons (Santens, in: De Broeck, 2006).

Mensen **shoppen met andere woorden verticaal**, wat zoveel betekent als kieskeurig kopen bij zowel duurdere merken als goedkopere confectieketens (Santens, in: De Broeck, 2006). Omdat verondersteld kan worden dat er altijd een groep van innovatoren de markt zal trekken is het aannemelijk dat de groep die de innovatoren volgt voor het grootste deel uit early adaptors en early majority zal bestaan.

DEEL IV
LEERLESSEN VAN DE MODE VOOR
DE VLAAMSE ECONOMIE

I 113

1 DE CREATIEVE INDUSTRIE VERSUS DE NIET-CREATIEVE INDUSTRIE

De creatieve industrie is een **economische sector met een zeer specifiek karakter**. De sector van de creatieve industrie is namelijk een sector die onvoorwaardelijk afhankelijk is van creativiteit (zie hoofdstuk 1 van deel I). Dit is typerend voor alle sectoren die onder creatieve industrie gedefinieerd zijn.

Uit wat volgt zal echter blijken dat ook voor andere economische sectoren **creativiteit meer en meer belangrijk wordt**. De economische en maatschappelijke context waarbinnen economische sectoren actief zijn verklaart dit fenomeen.

Gemeenschappelijke economische context

De laatste decennia is de economie op internationaal vlak ingrijpend veranderd. Een aantal regio's zoals China en India zijn voorname spelers op de internationale markt en hun positie verstevigt nog elke dag. De versnelde integratie van die spelers zorgt voor een nieuwe en intense wereldwijde concurrentie. Deze internationale evolutie heeft een belangrijke impact op het economisch bestel in Vlaanderen. Het succes van de Vlaamse economie was tot nu toe voor een groot deel gericht op het realiseren van schaalvoordelen op basis van een sterke efficiëntie- en productiviteitsgroei. Vlaanderen wordt echter bijgebeend door deze nieuwe economische mogelijkheden wat betreft kostenefficiëntie en zelfs productiviteit. Het hoeft niet veel uitleg dat **het huidige concurrentiemodel in Vlaanderen niet volstaat om de economische welstand te blijven waarborgen** (De Backer en Sleuwaegen, 2005).

Een nieuw model van concurrentie dringt zich op. De laatste jaren lijkt het erop dat innovatie en ondernemerschap gesteund op een aantal immateriële waardedrijvers zoals kennis, informatica, opleiding en vooral creativiteit voor de nodige oplossingen zouden kunnen zorgen. Vlaanderen, en met zich vele andere Westerse regio's die voor dezelfde uitdagingen staan, moet volop de **kaart trekken van de creatieve economie** (De Voldere et al., 2006). In Vlaanderen lijkt de aandacht hiervoor de laatste jaren sterk te zijn toegenomen. Verschillende initiatieven werden reeds geïnitieerd binnen de Vlaamse overheid. We denken hierbij aan de oprichting van Flanders DC in 2004.

Creativiteit zal met andere woorden in ons huidige economisch bestel een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Creativiteit is belangrijk in een economie waar innovatie en ondernemerschap de basis van concurrentiekracht worden. Door de opkomst van de creatieve economie wordt bijvoorbeeld in sectoren waar op het eerste zicht geen creatieve grondstof nodig is, zoals bijvoorbeeld de productie van allerlei gebruiksvoorwerpen, meer en meer belang gehecht aan creativiteit om het succes van het product te garanderen (Maenhout et al., 2006).

Gemeenschappelijke maatschappelijke context

Het maatschappelijk belang van creativiteit kan het best verklaard worden aan de hand van de tijdsgeest van de 21e eeuw. We zijn in een tijd beland waarin mensen op zoek zijn naar zaken als magie en betekenis. Die zucht naar magie is één van de pijlers onder de **emotiemarkt**. We zitten in

een overgangsfase, waarin afstand wordt genomen van oude consumptieaannames. Niet meer de rationeel handelende consumenten, maar consumenten die zich in de top van de Maslowpiramide bevinden bevolken de markt (Piët, 2003). Alle onderliggende behoeftes zijn al bevredigd en de consument zoekt naar meer. Onder de emotiemarkt kan dan ook alle productie en dienstverlening verstaan worden die gericht zijn op de bevrediging van emotionele behoeften, als groep of als individu. Het gaat in onze economie niet zozeer om die emotie op zich, maar vooral om wat die emotie uitdrukt: namelijk het hebben van identiteit en betekenis. De waarde die toegevoegd wordt aan een product om die emotionele behoefte te bevredigen is omschreven als symbolische meerwaarde (Piët, 2003). Dit werd eerder al benadrukt in deel I van dit rapport.

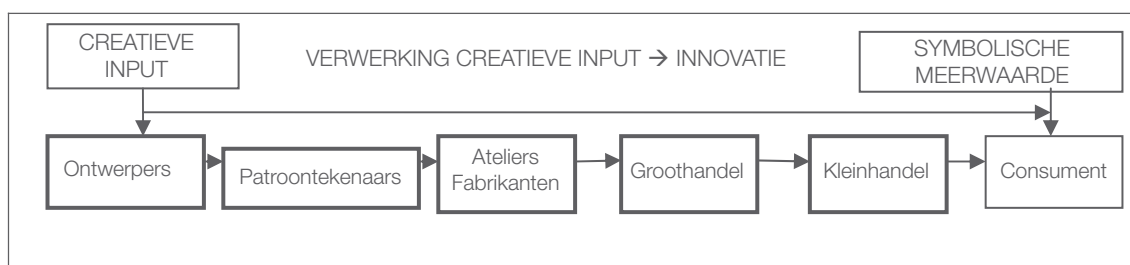
De gemeenschappelijke context waarin de creatieve en de niet-creatieve industrie opereren maakt duidelijk dat beiden voor een creatieve uitdaging staan. De creatieve industrie moet de kaart van creativiteit blijven trekken en zich daarin ontwikkelen. De niet-creatieve industrie moet nu vooral en veel meer dan vroeger de kaart van creativiteit trekken. Creativiteit wordt een belangrijke toegevoegde waarde voor de waardeketen van ondernemingen. **De sector van de creatieve industrie is dan ook een zeer belangrijke inspiratiebron voor de sector van de niet-creatieve industrie.** De mode-industrie zal in wat volgt als voorbeeld dienen.

2 INNOVATIEPROCESSEN IN DE MODE-INDUSTRIE VERSUS INNOVATIE IN DE NIET-CREATIEVE INDUSTRIE

2.1. Inspiratie uit de creatieve industrie?

Zoals eerder gesteld is het belangrijkste kenmerk van de creatieve industrie dat deze onvoorwaardelijk verbonden is aan creativiteit. Productieprocessen in de creatieve industrie staan in het teken van de **verwerking en vooral de realisatie van creativiteit tot bruikbare producten**. Het productieproces in de creatieve industrie kan dan ook gelijkgeschakeld worden met het verloop van een innovatieproces. De definitie van een innovatieproces is tenslotte dat creativiteit in bruikbare producten gerealiseerd wordt.

Figuur 30 Productieproces creativiteit



Doordat sectoren in de creatieve industrie onvoorwaardelijk afhankelijk zijn van creativiteit vindt innovatie constant plaats (Maenhout et. al, 2006). Hierdoor veroveren de creatieve industrieën de markt. **De inkomsten van niet-essentiële producten stijgen en zullen dat in de toekomst blijven doen.** Zeker in rijke regio's als Vlaanderen wordt de fractie van een doorsnee gezinsbudget dat naar producten met een belangrijke symbolische meerwaarde gaat groter. Afhankelijk van de bereidheid en de mogelijkheid van de consument (een gegeven dat op zijn beurt afhankelijk is van een gunstig economisch klimaat) om in creatieve industrieproducten te investeren, verstevigen de industrieën hun marktpositie (Scott en Power, 2004).

Deze sector kan dan ook als een voorbeeld gelden voor de sectoren in de niet-creatieve industrie. Organisaties dienen hun competitief voordeel voortdurend te verbeteren en sneller te reageren op veranderende markten. In de mode-industrie is het vermogen om te reageren op dergelijke markten essentieel voor succes (Brennan en Dooley, 2005). **Gezien de veranderde maatschappelijke en economische context is het aannemelijk dat het innovatieritme naar de toekomst toe zal verhogen en dat constante innovatie niet ondenkbaar is.**

2.2. Inspiratie uit de mode-industrie

De mode-industrie is één van de creatieve industrie sectoren die als inspiratiebron kan gelden voor ondernemingen uit de niet-creatieve industrie. Zoals eerder uiteengezet zijn er in de mode-industrie twee creatieve golven actief: de eerste en de tweede creatieve golf. Elke onderneming uit één van beide golven heeft een businessmodel overeenkomstig de golf waarin de onderneming operationeel is. Deze businessmodellen van de respectievelijke golven omvatten een aantal kritische succesfactoren

waardoor innovatieve producten succesvol vermarkt kunnen worden en die als inspirerend kunnen beschouwd worden voor ondernemingen in de Vlaamse economische omgeving.

Ook **buiten de mode-industrie zijn er in Vlaanderen ondernemingen die tot een eerste innovatieve dan wel tot een tweede innovatieve golf gerekend kunnen worden.**

De leerlessen uit de mode zijn dan ook nuttig voor de ondernemingen uit de overeenkomstige golven.

2.3. Eerste creatieve golf

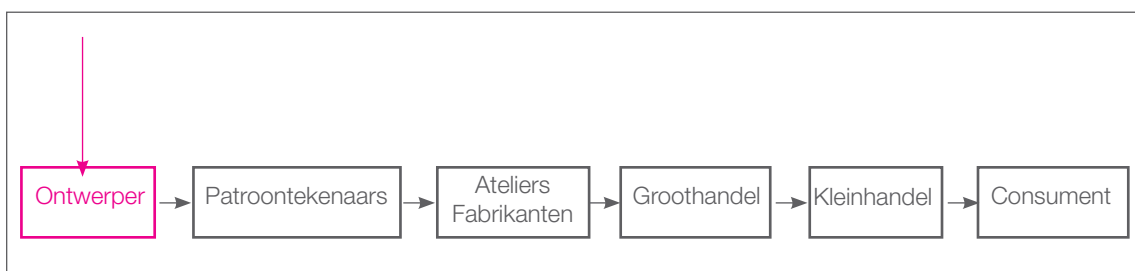
Ondernemingen uit de niet creatieve industrie die tot de ondernemingen overeenkomstig de eerste creatieve golf gerekend kunnen worden zijn ondernemingen die **innovatieve en nieuwe producten** op de markt lanceren. Innovatie bij ondernemingen uit de niet-creatieve industrie en ondernemingen uit de eerste creatieve golf van de mode-industrie verschilt in die zin dat innovatie aan een zeer hoog tempo en constant plaatsvindt bij de laatste groep. De eerste groep brengt innovaties aan een lager tempo op de markt en ook niet aan een constant ritme.

Toch is het niet onwaarschijnlijk dat gezien de economische en maatschappelijke context het businessmodel van de niet-creatieve industrie meer en meer zal aansluiten bij het model van de mode-industrie. **Innovaties zullen met andere woorden enerzijds aan een hoger tempo plaatsvinden en anderzijds ook op een meer constante basis.**

I 117

A. Creativiteit centraal en onaantastbaar

Figuur 31 Creativiteit centraal in het productieproces



Bij mode-ondernemingen uit de eerste creatieve golf staat **de creatieve schakel centraal**. De andere schakels van de keten zijn er ten dienste van deze schakel.

Ondernemingen uit de niet creatieve industrie die als innovatief bestempeld worden hebben eveneens een creatieve schakel. **Creativiteit wordt dan gebruikt als een extra waarde die toegevoegd wordt aan het eindproduct van de waardeketen.** Zo kan bijvoorbeeld een onderneming uit de bedrijfstak onderzoek en ontwikkeling beroep doen op een topdesigner. De graad van creativiteit zal bij het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe producten stijgen. Een product dat daarvoor

puur functioneel was, krijgt daardoor een extra waarde. Het is niet enkel functioneel meer, het is ook uniek en speciaal. Met andere woorden kan men **creativiteit als ontastbare ‘grondstof’ in het productieproces implementeren**. Ook al gebeurt dit enkel in één bedrijfstak binnen een sector, de invloed zal doorheen de volledige sector voelbaar zijn. De ondernemingen die actief zijn in de bedrijfstak van de productie die een dergelijk product afnemen van ondernemingen uit de bedrijfstak onderzoek en ontwikkeling zullen op hun beurt hun productieproces moeten aanpassen om die extra waarde te kunnen produceren (Maenhout et al., 2006).

Figuur 32 **Introductie van creativiteit in het productieproces**



In de mode-industrie is deze schakel zeer belangrijk. De **creatieve input is dan ook onaantastbaar**. De schakel van de creatieve input heeft vrij spel waardoor de input zeer innovatief en dus vernieuwend is. Daarbij komt dat de creatieve input niet ten dienste wordt gesteld van de vraag uit de markt. De input wordt ongevraagd op de markt gelanceerd. Als deze input niet aan heersende trends beantwoordt, zou het kunnen dat de innovatie minder succesvol is. Maar als de innovatie en de trend gelijklopen, is de lancering ervan erg sterk, juist omdat de creatieve input sterk en op termijn ook herkenbaar is. **Dit versterkt de marktwaarde van de creatieve input op momenten dat de markt er klaar voor is.**

Het centraal plaatsen van de creatieve schakel heeft een aantal belangrijke gevolgen. Ondernemingen die de kaart van de creativiteit trekken zitten dikwijls in een marktstructuur waar sprake is van monopolistische competitie (in plaats van uniforme productie). Dergelijke productiemarkten zijn constant onderhevig aan rebranding en herpakking (Rutten et al., 2004). **Concurrentie vindt plaats op basis van de originaliteit van het product of de dienst en de competentie om zeer snel op creatieve trends in te spelen.** Kleine ondernemingen die daarop kunnen inspelen en productmonopolies kunnen ontwikkelen, kunnen overleven en gaan de concurrentie met grote spelers aan. Dergelijke ondernemingen maken zich sterk in een bepaalde niche op basis van hun specifiek creatief karakter. Ondernemingen uit de tweede golf kunnen wel pogingen ondernemen om de producten en diensten van een onderneming actief in de creatieve industrie te imiteren, maar zullen moeten terugvallen op kopieën die aan waarde inboeten (Scott en Power, 2004). Ondernemingen uit de eerste golf hebben hier bijgevolg een sterkte.

B. Gespecialiseerde partners voor productie

In de mode-industrie worden **productiepartners binnen de eerste creatieve golf eerder zorgvuldig gekozen**. Dit in de eerste plaats omdat het belangrijk is om kwaliteitsvolle producten op de markt

te brengen. Creativiteit en innovatie op het niveau van de eerste creatieve golf gaan samen met kwaliteitseisen en dus ook met een zekere luxe standaard. Ook voor de niet-creatieve industrie is deze combinatie belangrijk.

C. Productiestructuur aangepast aan het innovatieritme

In de mode-industrie van de eerste creatieve golf worden er gemiddeld twee collecties per jaar op de markt gebracht. Dit is een hoog ritme. De niet-creatieve industrie is meer en meer actief binnen dezelfde economische en maatschappelijke context. **Het is dan ook niet onwaarschijnlijk dat het innovatieritme voor de niet-creatieve industrie zal verhogen om in een dergelijke context concurrentieel te blijven.** Het is dan ook belangrijk op tijd de productiestructuur aan het verhoogde ritme aan te passen.

D. Creatieve lijn doortrekken in heel de waardeketen

Ondernemingen uit de eerste creatieve golf hebben een **waardeketen die volledig in het teken staat van de creatieve input**. Zo dragen bijvoorbeeld de winkels waarin de collecties verkocht worden bij tot de totstandkoming van de uiteindelijke symbolische meerwaarde. Ook voor de niet-creatieve industrie is het belangrijk na te denken hoe er met de creatieve input wordt omgegaan. Doorheen de waardeketen wordt immers symbolische meerwaarde toegevoegd. **Een proces dat om reflectie vraagt over de manier waarop symbolische meerwaarde kan worden toegevoegd en in welke mate.**

I 119

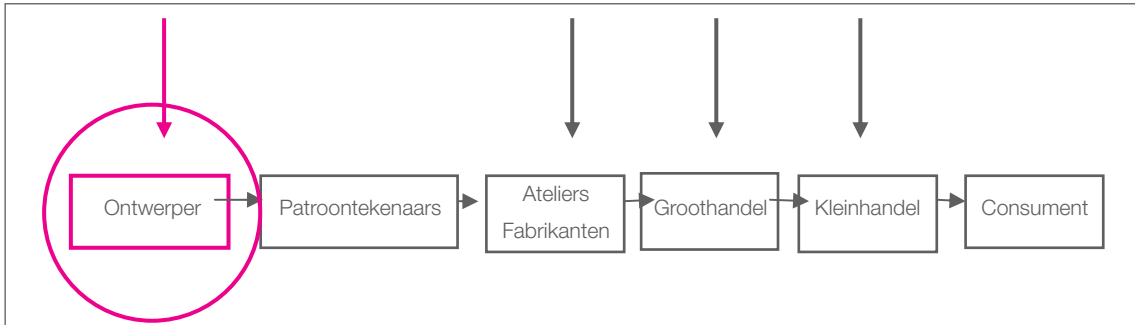
2.4. Tweede creatieve golf

Ondernemingen uit de tweede creatieve golf in de mode zijn ondernemingen die vooral beroep doen op de creatieve input van ondernemingen uit de eerste golf en dus aan de basis niet zo innovatief zijn. **Ook in de niet-creatieve industrie zijn er heel wat ondernemingen voor welke innovatie niet prioritair is.** Door de economische en maatschappelijke context waarin dergelijke ondernemingen actief zijn is het echter belangrijk om met de mogelijkheden van innovatie rekening te houden.

A. Inschakelen creatieve schakel

Ondernemingen uit de tweede creatieve golf zijn van oorsprong zeer productiegericht. Meer en meer echter schakelen ze creativiteit in om competitief te blijven. Dit is een strategie die ook ondernemingen uit de niet-creatieve industrie zullen volgen om hun concurrentiekracht te behouden (zie deel IV).

Figuur 33 Introductie van creatieve schakel in het productieproces



Er zijn 2 mogelijkheden om creatief te handelen.

1. inspelen op trends

Ondernemingen kunnen de **innovaties van de eerste creatieve golf als inspiratie** beschouwen en deze innovaties overnemen en vertalen naar een grotere markt.

2. creatie van eigen trends

Ondernemingen kunnen **zelf de kaart van innovatie trekken** en daarmee aansluiten bij de groep van de eerste creatieve golf.

B. Geen gespecialiseerde partners voor productie: focus op kosten en efficiëntie

Doordat er door ondernemingen uit de tweede golf minder wordt gefocust op kwaliteit en meer op kosten en efficiëntie in de innovatie, is er **minder nood aan gespecialiseerde partners** voor productie. Eerder dan de duurdere en kwaliteitsvolle productiepartners aan te spreken, worden partners gezocht die kunnen instaan **voor efficiënte en goedkopere productie**.

C. Bedrijfsstructuur is aangepast aan innovatieritme tweede creatieve golf

Waar tot voor kort enkel vanuit culturele hoek kon gepleit worden voor een zo divers mogelijk aanbod, was dit in economische termen slechts in zeer beperkte mate haalbaar. Onder andere door de opkomst van e-commerce vallen de fysieke beperkingen weg die een rol spelen bij distributie en ontstaat de mogelijkheid om nichemarkten te exploiteren (Canoy et al., 2005). Aldus **verschuift de focus van een kleine hoeveelheid producten voor de massa, naar een gigantische hoeveelheid nicheproducten**. Ten gevolge van de digitale mogelijkheden ontstaat een nieuwe economische wetmatigheid die de mogelijkheden blootlegt voor nichemarkten in allerlei sectoren: de long tail economie (Anderson, 2006). De belangrijkste stelling van de long tail theorie is dat naarmate er meer producten beschikbaar zijn, er meer producten afgenomen worden, of met andere woorden: eindeloze keuze creëert eindeloze vraag. De term 'long tail' duidt op de afvlakking van de vraagcurve (m.a.w. deze helling van de curve vermindert en lijkt eindeloos door te lopen). Dit houdt in dat producten met een lage vraag of lage omzet collectief een groter marktaandeel kunnen hebben dan de bestsellers of blockbusters, indien de winkel of het distributiekanaal breed of open genoeg is.

Het innovatieritme van de tweede creatieve golf is bijgevolg erg hoog, in die zin dat alle innovaties en trends van de eerste golf opgevolgd worden. Over het algemeen zijn levenscycli van productinnovatie korter geworden waardoor de overleving van de onderneming afhankelijk is van de constante creatie van nieuwe producten en diensten (Jonash en Sommerlatte, 1999). De constante vraag naar vernieuwing is te verklaren doordat eerder ervaringen en gevoelens worden geproduceerd dan nieuwe producten en diensten. **Ondernemingen zijn dan ook gedwongen om constant zeer creatief en gevoelsmatig na te denken over product- en diensteninnovatie** (Crijns et al., 2007).

D. Creatieve lijn doortrekken in heel de waardeketen

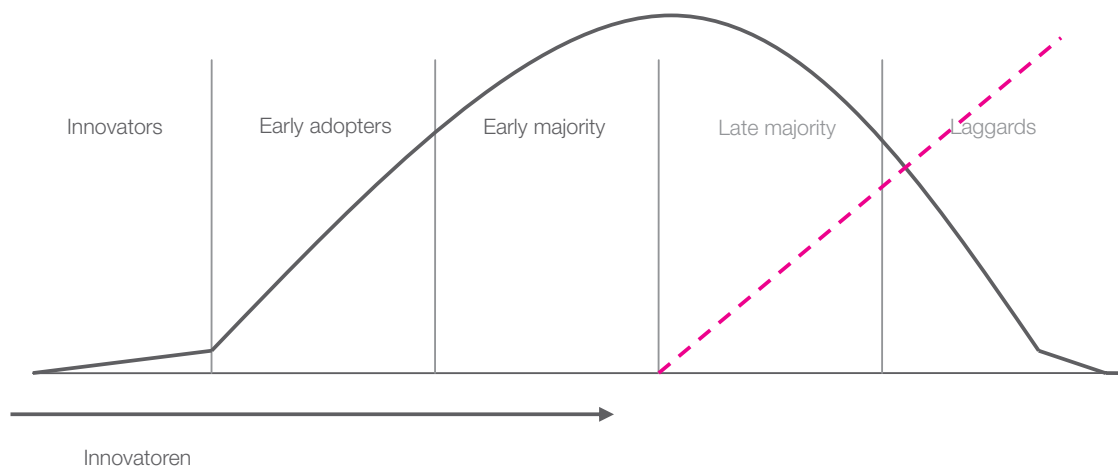
Net zoals bij de eerste creatieve golf wordt het voor de tweede golf belangrijk na te denken over de lancering van producten en de **toegevoegde symbolische waarde**. Innovatie stopt niet meer bij het hebben of vertalen van een idee. Creatieve input doorheen heel de keten wordt belangrijk.

2.5. Twee creatieve golven, twee groepen consumenten

Net zoals in de mode-industrie is het consumentengedrag in de niet-creatieve industrie aan het veranderen. Met de opkomst van het postmodernisme worden goederen steeds meer gepercipieerd als een deel van een **alles omvattende belevenisindustrie** die globaal is georganiseerd en waar een gevecht om de consument wordt geleverd. In deze beleveniseconomie gaan consumenten niet meer op zoek naar wat de rest van de massa wil. Hij wil zichzelf op een unieke manier vormen en maakt daarbij persoonlijke keuzes.

I 121

Figuur 34 Toekomstige consument



Consumenten bewegen zich met andere woorden op een emotiemarkt waar innovatie aan hoog tempo geconsumeerd wordt. **Elke consument wordt met andere woorden een consument die open staat voor creativiteit en innovatie.**

Ondernemingen in de mode-industrie in Vlaanderen weten als geen ander wat globalisering betekent. Sinds het midden van de vorige eeuw is **onder invloed van de globalisering het model van concurrentie verschoven** van één gebaseerd op een goed uitgebouwde infrastructuur en voldoende (goedkopere) arbeidskrachten naar één gebaseerd op efficiënte productieprocessen, waarbij arbeid zoveel mogelijk werd gesubstitueerd door kapitaal. Deze verschuiving heeft zich ondermeer vertaald in heel wat ontslagen van arbeiders in de sector in Vlaanderen en de verplaatsing van vooral arbeidsintensieve processen naar landen die gekenmerkt worden door een veel lagere arbeidskostenstructuur.

Maar ook dit laatste model is niet meer voldoende om als Vlaamse onderneming in de globale mode-industrie een plaats te verwerven. Daarom wordt in de **Vlaamse mode-industrie meer en meer de kaart getrokken van creativiteit en innovatie** om zich te onderscheiden van de concurrentie. Hierdoor dringen creativiteit en innovatie steeds verder door in de waardeketen. Bovendien wordt creativiteit in de waardeketen niet langer uitsluitend geïnitieerd vanuit de ontwerpschakel, maar wordt ook steeds meer bijgedragen tot de symbolische meerwaarde van het eindproduct door andere schakels in de waardeketen.

Algemeen kunnen we stellen dat er **in de mode-industrie nog steeds innovatoren ('de eerste golf') en volgers ('de tweede golf') zijn, maar de kloof tussen beide soorten actoren wordt steeds kleiner.** Vooral de laatste groep zoekt steeds meer aansluiting bij de eerste groep om zich op creatieve wijze te kunnen onderscheiden van de concurrentie.

Ondanks de algemene trend dat ondernemingen in de Vlaamse mode-industrie zich steeds meer gaan onderscheiden door de inzet van creativiteit en innovatie, wijst deze studie toch op een aantal **duidelijke knelpunten** voor verdere ontwikkeling.

Een eerste belangrijk knelpunt betreft het **gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel** in de mode-industrie. Het vakmanschap in kleding en textiel waar Vlaanderen eeuwenlang voor gekend stond, gaat aan een snel tempo verloren. Een mode-industrie gestoeld op creativiteit en innovatie vraagt voldoende arbeiders die kwaliteitsvol, vaak moeilijker maatwerk kunnen leveren en hoger opgeleid, technisch geschoold personeel. Deze worden echter steeds zeldzamer in Vlaanderen en dit vormt een reële bedreiging voor de verdere ontwikkeling van de sector.

Een tweede element van aandacht is de **weinig geïntegreerde ontwikkeling van de mode-industrie als geheel.** Elk van de schakels in de waardeketen is onder impuls van de externe concurrentiële druk op zoek gegaan naar specifieke niches waar men zich door inzet van creativiteit en innovatie kan onderscheiden. Zo heeft deze herpositionering in de textielindustrie in Vlaanderen het laatste decennium duidelijk geleid tot een verschuiving naar andere afzetmarkten dan de **mode-industrie.** Sinds een tweetal jaar lijkt vanuit verschillende textielondernemingen wel weer 'toenadering' gezocht te worden tot de mode-industrie. Voor een gezonde ontwikkeling van de mode-industrie in Vlaanderen dient deze tendens zoveel mogelijk gestimuleerd en versterkt te worden. Verder beschikt Vlaanderen over een belangrijke groep van ontwerpers in de eerste golf die op

internationaal niveau meespelen. Als creatieve ambassadeurs zouden zij een belangrijke positieve impuls kunnen geven aan de mode-industrie in Vlaanderen. Momenteel zijn de **spillover-effecten vanwege deze groep van ontwerpers naar de andere schakels in de waardeketen echter zeer klein**. Zoals in vele sectoren binnen de creatieve industrie staan creativiteit en economische realiteit vaak nog te ver van elkaar af. Nochtans heeft elk van de schakels de andere nodig om een schets uiteindelijk vertaald te zien in een kledingstuk dat via de kleinhandel zijn weg vindt tot bij de consument. Door een gebrek aan beschikbare data heeft deze studie geen afdoende duidelijk beeld kunnen geven over de exacte economische impact die Vlaamse ontwerpers hebben op de rest van de mode-industrie in Vlaanderen, maar deze studie leert alvast dat zij een belangrijke rol kunnen spelen in een industrie waar het belang en de inzet van creativiteit en innovatie duidelijk veranderd is. Deze insteek vraagt dan ook verdere opvolging om meer gegevens over deze specifieke schakel te verzamelen en hun mogelijke rol te definiëren.

Een laatste overkoepelende opmerking betreft het **slechte imago dat de mode-industrie heeft bij het brede publiek**. Ondanks het feit dat de mode-industrie in Vlaanderen het laatste decennium zich fundamenteel geherstructureerd heeft en creativiteit en innovatie er een steeds belangrijkere rol innemen, is dit beeld onvoldoende gekend. De mode-industrie in Vlaanderen wordt nog steeds vooral geassocieerd met afdankingen, delokalisatie en teloorgang en niet gepercipieerd als een innovatieve, dynamische sector. Dit beeld doet de realiteit echter geweld aan en vraagt om een dringend bijsturen. Twintig jaar na de promotiecampagne 'Mode, dit is Belgisch' is ons inziens voor de Vlaamse mode-industrie een nieuwe imagocampagne opnieuw aan de orde. Deze studie heeft hopelijk alvast bijgedragen om deze campagne te stoelen op een duidelijk beeld van de werking van de sector en de rol die innovatie er inneemt.

Academische artikels, onderzoeksrapporten en boeken

ACS, Z. J., AUDRETSCH, D. B. (1988), Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis, in: The American Economic Review, pp 678-690

ANDERSON, C. (2006), The long tail, why the future of business is selling less of more, Nieuw Amsterdam, 2006

BLUEMELHUBER, C. (2007), Extending the view of brand alliance effects, International Marketing Review, Vol. 24 Issue 4, p427-443

BODEN, M. A. et al. (1996), Dimensions of creativity, Massachusetts, MIT Press.

BOURDIEU, P. (1977), La production de la croyance : contribution à une économie des bien symbolique, Actes de la recherche en science sociales 13, pp.3-43

BOUWEN, R., & FRY, R. (1991), Organizational innovation and learning. International Studies of Management and Organizations, pp 37-51

BRENNAN, A., DOOLEY, L. (2005), Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. Technovation, pp 1388-1399.

CAVES, R.E. (2000), Creative industries, contracts between art and commerce, Harvard

CHAMPY, J. (1996), What makes you so special? Sales & Marketing Management, Nov97, Vol. 149 Issue 12, p24

CLARYSSE, B., UYTERHAEGEN, M. (1999), Benchmarken en meten van innovatie in KMO's, IWT observatorium 22

CRIJNS, H, MAENHOUT, T., ONKELINX, J. (2007), Creatief ondernemen in Vlaanderen, Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

CRIJNS, H., VERMEULEN, S. (2006), The link between cognitive styles, entrepreneurial orientation and objective firm performance-individual firm vs. Firm level. Paper accepted by RENT XX, Research in Entrepreneurship and small Business, Brussels.

DEBACKERE, K. (1999). De innoverende onderneming van de toekomst: Innovatie als paradox, In Samsom (Ed.), Trends in marketing, pp. 157-175

DE BACKER, K., SLEUWAEGEN, L. (2005), Tweede rapport over het concurrentievermogen van de Vlaamse economie, Steunpunt voor Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, Leuven

DEBRUYNE, M., FRAMBACH, R. (1997), Performantieprofiel en typologie van innoverende bedrijven in België. IWT Observatorium 18

DEBRUYNE, M., SCHOOVAERTS, M. (2005), Innovation outside the lab: Strategic innovation as the alternative, Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

DERYCKE L., VAN DE VEIRE S., TEDUITS, T. (2000), Belgian Fashion Design, Ludion, Amsterdam

DE VOLDERE, I., JANSSENS, E., ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. (2006), *The creative economy: regional benchmark*, Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

DEVOS A., DEWILDE, T., BUYENS, D. (2007), Het mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van de zilvervloot, *Over.Werk*, 2007 (1) pp. 111-115

FRANCK, T., NAUWELAERTS, Y. (2007), Kritische succesfactoren van startende en jonge bedrijven in design sectoren, in: *Tijdschrift voor economie en management*, volLII, 1

GUPTA , V., INDU, P. (2006), Zara's supply chain management practices, ICFAI Center for management research, 2006

JACOBS, (2007), Bring on creativity for creativity's sake. *B&T Weekly*, Vol. 56 Issue 2559

KAO, J. J. (1997), *The art and discipline of Business Creativity*, HarperCollins, London.

KSA (2005), *Global sourcing reference 2005*

LIPOVETSKY, G., *The empire of fashion, dressing modern democracy*, Princeton university press, Princeton, 2002

MAENHOUT, T., DE VOLDERE, I., ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. (2006) *Creatieve industrie in Vlaanderen*, Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

MOMMAAS, J.T.. (2002), *De culturele industrie in het tijdperk van de netwerkeconomie*, Boekmancahier 43, pp. 26-43

MOONS, A. (2007), Towards an analytical framework for the analysis of the constituting processes of cultural industries: the case of the Flemish designer industry, *Vrije universiteit Brussel*

PARRISH, D. (2006), *T-shirts and suits, a guide to the Business of creativity*, Merseyside, Liverpool

PIËT, S. (2003), *De emotiemarkt*, Pearson Education, Benelux

PIËT, S. (2006), *De emocode, de maakbare merkenmaatschappij*, Prentice Hall, Amsterdam

ROGERS, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York

RUTTEN, P. (2004) Nurturing creativity in society: a possible future avenue for the artist and higher arts education, A portrait of an artist in 2005. Artistic careers and higher arts education in Europe, Boekmanstudies, Amsterdam, 43-53.

POWER, D. en SCOTT, A.J. (2004), Cultural industries and the production of culture, Routledge, London

SCHUMPETER, J. (1934), The theory of economic development, Cambridge, MA: Harvard University.

SLEUWAEGEN, L. en DE VOLDERE, I. (2007), De concurrentiële positie van ondernemingen in België, Onderzoeksrapport Centrale raad voor Bedrijfsleven

TOWSE, R. (2000), Cultural economics, copyright and the cultural industries, <http://www.lib.uniconvinus.hu/gt/2000-4/towse.pdf>

UNIZO startersservice (2004), Sectorrapport kledingdetailhandel 2003

VAN CAMP, D. (2007), There is no business like fashion business, D&K vision

VAN DER HERTEN, B. en JOLLING, P. (2005), De culturele industrie in Vlaanderen, Aanzet tot een strategisch kader (2005-2009), http://www.wvc.vlaanderen.be/cultuurbeleid/download/cultuurindustrie_visietekst01022005.pdf

VAN DESSEL, C. (2007), De economische relaties tussen China en België, toegespitst op de textiel- en kledingindustrie, eindverhandeling K.U.Leuven.

VASUDHA, A., YADALAM, P. (2006), Gucci in 2005, on the comeback trail, ICFAI Business School, Bangalore

VDAB (2007), www.vdab.be

VEDPURISWAR, A.V., VERMA, M. (2005), Hennes & Mauritz in 2005: Managing global expansion, ICFAI Knowledge center

VERMA, M. (2007), H&M vs Zara, competitive growth strategies, ICFAI Business School, Pune

VIZO (2001), Kledingdetailhandel: sectorstudie, 23 p.

VIZO (2005), Schoenendetailhandel: voor een klare kijk op uw zaak, 24 p.

WHALLEY, J. (2006), The post MFA performance of developing Asia, University of Western Ontario and NBER, working paper

Kranten- en tijdschriftenartikels

ACKAERT, G. (2005), Kaalslag in de breigoedsector, in: De Tijd, 04/05/2005

BROCKMANS, H. en DESMET, L. (2004), Europa heeft de textiel al lang dood verklaard, in Trends, 02/09/2004

CLAEYS, G. en DE KEERSMAECKER, C. (2006), Over modezaken, in: Weekend Knack, 08/03/2006

DE BROECK, W. (2006), Je bent maar zo goed als je laatste collectie, lunch met Isabelle Santens, in: De Tijd, 09/12/2006

DE KEERSMAECKER, C. (2006), Werk achter de winkel, in: Weekend Knack, 06/09/2006

DENOLF, W. (2006), Ann Demeulemeester, in: Weekend Knack, 27/09/2006

GOYVAERTS, A. (2005), Milaan showt almaar minder 'Made in Italy', in: De Morgen, 28/09/2005

MICHIELSEN, T. (2006), Brasserie verlaagt drempel, in: De Tijd, 24-04-2006

MOERKERKE, T. (2006), Allemaal Belgisch, in: Weekend Knack, 08/03/2006

SERV (2004), Beroepsprofielen kledingindustrie: <http://www.serv.be/bp>

VANSLEMBROUCK, M. (2006), Creatief zonder rem, in: Weekend Knack, 08/03/2006

VDAB (2005), databeheer en analyse: Knelpunten beroepen 2004, www.vdab.be

WINDELS, V. (2002), Ook ú kunt het: een hemd ontwerpen, in: Trends Cash, 05-12-2002

WINDELS, V. (2007), Heeft België 2 modebeurzen in 1 weekend nodig?, in: De Standaard, 29/01/2007

Gesprekken

Rondetafelgesprek “mode in de nieuwe geglobaliseerde modewereld”, FFI

Deelnemers: Fientje Moerman, Katrien van Hecke, Lenny Leleu, Marisa Leipert, Jessie Lecomte, Annemie Verbeke, Kaat Tilley, Martine Goossens, Brecht Callewaert, Walter Van Beirendonck, Nellie Nooren, Sarah Corynen, Rob Senden, Walter Van Pottelberge, David Flamée, Geert Bruloot
26 maart 2007

Chapelle Anne, managing director van BVBA 32

21 juni 2007

Claes Bart, gedelegeerd bestuurder van JBC

1 augustus 2007

Creamoda: Magnus Erik, Annemie Van Gramberen

diverse gesprekken

Fedustria: Kris Van Peteghem, Sylvie Groeninck, Bruno Eggermont, Wim Van Goethem

diverse gesprekken

Flanders Fashion Institute: Edith Vervliet, Linda Loppa, David Flamée

diverse gesprekken

Gysemans Marc, managing director van Gysemans BVBA

18 september 2007

Merchiers Patrick, Sales en Product manager workwear and administrative fabrics en Guido Vangeel, Financial and Administrative Officer van Utexbel

25 juli 2007

Van de Velde Herman, managing director en gedelegeerd bestuurder van Van de Velde

3 oktober 2007

FLANDERS 
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858096
EAN: 9789078858096